



MINISTERUL EDUCAȚIEI
UNIVERSITATEA VALAHIA DIN TÂRGOVIȘTE IOSUD –
ȘCOALA DOCTORALĂ DE ȘTIINȚE ECONOMICE ȘI UMANISTE
Domeniul: MANAGEMENT

REZUMATUL TEZEI DE DOCTORAT
DIRECȚII DE DEZVOLTARE A PERFORMANȚELOR
ORGANIZAȚIONALE ÎN ÎNVĂȚĂMÂNTUL
PREUNIVERSITAR

CONDUCĂTOR DE DOCTORAT,

Prof. univ. dr. Ion STEGĂROIU

DOCTORAND,

Tatiana MARIAN (TUTUNARU)

TÂRGOVIȘTE
2023

CUPRINS

MULTUMIRI	3
CUPRINSUL TEZEI DE DOCTORAT	4
ACTUALITATEA, OPORTUNITATEA, NOUTATEA ȘI IMPORTANȚA TEMEI	7
OBIECTIVUL GENERAL ȘI OBIECTIVELE SPECIFICE.....	8
IPOTEZELE DE LUCRU	9
STRUCTURA TEZEI DE DOCTORAT	10
CONCLUZII GENERALE	11
CONTRIBUȚII PERSONALE	18
LIMITELE CERCETĂRII	20
DIRECȚII VIITOARE DE ACȚIUNE ȘI CERCETARE	20
BIBLIOGRAFIE	22
CURRICULUM VITAE	38
ACTIVITATEA ȘTIINȚIFICĂ ȘI DE CERCETARE – PUBLICAȚII.....	48

MULTUMIRI

Doresc să-i mulțumesc distinsului domn Prof. univ. dr. Ion STEGĂROIU, pentru profesionalismul, răbdarea, dedicarea și înțelegerea cu care m-a îndrumat.

Mulțumesc comisiei de îndrumare, doamnei Prof. univ. dr. Delia-Mioara POPESCU, domnului Conferențiar Doctor Mircea DUICĂ, domnului Prof. univ. Dr. Alexandru CĂPĂTÎNĂ, pentru că mi-au oferit sfaturile constructive și îndrumarea necesară, încă de la începutul demersului doctoral.

De asemenea, doresc să mulțumesc familiei mele pentru sprijinul și cuvintele de încurajare pentru a duce această teză la bun sfârșit.

Tatiana Tutunaru

Cuvinte cheie:

performanța organizațională, provocări sistem învățământ, globalizare, sistem învățământ românesc, sistem învățământ finlandez.

CUPRINSUL TEZEI DE DOCTORAT

INTRODUCERE

CAPITOLUL 1. STUDIU COMPARATIV PRIVIND SISTEMUL DE EVALUARE A PERFORMANȚEI ÎN ÎNVĂȚĂMÂNTUL PREUNIVERSITAR NORVEGIAN ȘI ROMÂN

- 1.1 Contextul general al învățământului preuniversitar în România și Norvegia
- 1.2 Metoda de evaluare în școlile preuniversitare din Norvegia și România
- 1.3 Performanța organizațională în sistemul de învățământ preuniversitar românesc și norvegian
- 1.4 Importanța evaluării în performanța organizațională a învățământului preuniversitar românesc și norvegian
- 1.5 Analiza asemănărilor și diferențelor dintre cele două sisteme de învățământ preuniversitar în ceea ce privește performanța organizațională
- 1.6 Analiza provocărilor cu care se confruntă învățământul preuniversitar românesc și norvegian în ceea ce privește performanța organizațională
- 1.7 Concluzii intermediare

CAPITOLUL 2. STUDIU COMPARATIV PRIVIND SISTEMUL DE EVALUARE A PERFORMANȚEI ÎN ÎNVĂȚĂMÂNTUL PREUNIVERSITAR FINLANDEZ ȘI ROMÂN

- 2.1 Provocările cu care se confruntă sistemele de învățământ românesc și finlandez
 - 2.1.1 *Structura și limitele sistemelor de învățământ românesc și finlandez*
 - 2.1.2 *Sistemele de învățământ românesc și finlandez în contextul globalizării*
 - 2.1.2.1 *Impactul digitalizării școlilor din România și Finlanda*
 - 2.1.2.2 *Efectele crizei Covid-19 asupra sistemelor de învățământ*
- 2.2 Schimbări în învățământul preuniversitar românesc și finlandez prin sistemul de conducere
 - 2.2.1 *Comportamentul de conducere în sistemul de învățământ preuniversitar*
 - 2.2.2 *Comportamentul motivațional în învățământul preuniversitar*
- 2.3 Concluzii intermediare

CAPITOLUL 3. CADRUL CONCEPTUAL, EPISTEMOLOGIC ȘI METODOLOGIC AL ABORDĂRII ȘTIINȚIFICE

- 3.1 Cadrul conceptual
- 3.2 Abordarea epistemologică
- 3.3 Cadrul metodologic
 - 3.3.1 Problemă de cercetare și variabile*
 - 3.3.2 Întrebarea și scopul cercetării*
 - 3.3.3 Obiectivele și ipotezele cercetării*
 - 3.3.4 Metodologia cercetării*
 - 3.3.4.1 Metode de cercetare utilizate*
 - 3.3.4.1.1 Sondaj online bazat pe chestionar*
 - 3.3.4.1.2 Investigație pe bază de interviu*
 - 3.3.4.2 Pretestarea instrumentelor de cercetare*
 - 3.3.4.3 Unitatea de anchetă*
 - 3.3.4.4 Unitatea de observare*
 - 3.3.4.5 Colectarea datelor*
 - 3.3.4.6 Stabilirea și caracterizarea probei*
 - 3.3.4.7 Prezentarea programului în care se va face analiza*
 - 3.3.4.8 Confidențialitate și protecția datelor*
 - 3.3.4.9 Utilitatea cercetării*

CAPITOLUL 4. STUDIU CANTITATIV PRIVIND PROVOCĂRILE ÎN FAȚĂ DE SISTEMUL DE ÎNVĂȚĂMÂNT PREUNIVERSITAR ROMÂN

- 4.1 Analiza și interpretarea datelor
- 4.2 Discuții
 - 4.2.1 Discuții privind provocările sistemului de învățământ*
 - 4.2.2 Discuții privind digitizarea școlilor*
 - 4.2.3 Discuții privind Criza Covid-19*
 - 4.2.4 Discuții de conducere*

4.3 Testarea ipotezelor prin metode statistice

4.4 Confirmarea ipotezelor

4.5 Concluzii intermediare

CAPITOLUL 5. STUDIU CALITATIV PRIVIND PROVOCĂRILE CU CARE SISTEMUL DE ÎNVĂȚĂMÂNT PREUNIVERSITAR ROMÂN

5.1 Analiza și interpretarea datelor

CAPITOLUL 6. PROIECTUL MODELULUI DE DEZVOLTARE A SISTEMULUI DE ÎNVĂȚĂMÂNT ROMÂNESC

6.1 Componentele modelului de dezvoltare

- 6.1.1 Excelență în formarea profesorilor pentru a obține calificarea ideală*
- 6.1.2 Implementarea sistemelor de evaluare adecvate*
- 6.1.3 Facilitarea accesului la educație de calitate*
- 6.1.4 Finanțarea strategică pentru dezvoltarea infrastructurii și tehnologiei*
- 6.1.5 Modernizarea infrastructurii și tehnologiei pentru o educație de calitate*

6.2 Strategii de implementare

- 6.2.1 Strategii privind formarea inițială a cadrelor didactice din sistemul de învățământ preuniversitar din România*
- 6.2.2 Strategii de sprijin pentru cadrele didactice calificate*
- 6.2.3 Strategii pentru sisteme de evaluare adecvate*
- 6.2.4 Strategii pentru facilitarea accesului la educație de calitate*
- 6.2.5 Strategii de dezvoltare a infrastructurii și tehnologiei prin finanțare externă*

6.3 Resurse și instrumente manageriale practice

CONCLUZII

CONTRIBUȚII PERSONALE

LIMITĂRI ALE CERCETĂRII

UTILITATEA CERCETĂRII

DIRECȚII VIITOARE DE CERCETARE

BIBLIOGRAFIE

ANEXE

ACTUALITATEA, OPORTUNITATEA, NOUTATEA ȘI IMPORTANTĂ TEMEI

Tema aleasă este una extrem de actuală, dat fiind că educația reprezintă o componentă crucială a dezvoltării unei societăți și a indivizilor care o compun. În România, sistemul de învățământ se confruntă cu o serie de probleme care afectează învățarea și dezvoltarea elevilor, precum și calitatea educației și pregătirea profesorilor. Printre cele mai semnificative provocări cu care se confruntă sistemul de învățământ românesc se numără: elevii români sunt clasificați în continuare sub media europeană în ceea ce privește performanța școlară, în special în domeniul matematicii, științelor și limbilor străine. Aceasta indică faptul că sistemul de învățământ românesc are nevoie de o îmbunătățire semnificativă în ceea ce privește calitatea educației. Unele regiuni din România se confruntă cu probleme legate de accesibilitatea la educație, inclusiv accesul la resurse educaționale de calitate și la profesori bine pregătiți. Acest lucru poate duce la o diferențiere semnificativă în calitatea educației dintre regiuni și între elevi.

Mulți profesori din România nu beneficiază de o pregătire adecvată și continuă, ceea ce poate afecta calitatea educației oferite elevilor și poate împiedica dezvoltarea abilităților pedagogice necesare. Multe școli din România se confruntă cu probleme legate de infrastructură, cum ar fi clădiri învechite și neadaptate nevoilor actuale, lipsa de resurse educaționale și tehnologie limitată sau învechită. Aceste probleme pot afecta învățarea și dezvoltarea elevilor și pot limita capacitatea profesorilor de a predă în mod eficient.

Învățământul reprezintă una dintre cele mai importante componente ale societății și are un impact major asupra vieții oamenilor și a dezvoltării societății în ansamblu. În ceea ce privește sistemul de învățământ românesc, există numeroase provocări cu care se confruntă, cum ar fi lipsa de resurse, infrastructura învechită, sistemul de evaluare inadecvat și pregătirea insuficientă a cadrelor didactice. Aceste probleme au un impact negativ asupra calității educației și a pregăririi elevilor pentru viitor. De aceea, *crearea unui model de dezvoltare a sistemului de învățământ românesc* este absolut necesară pentru a aborda aceste probleme și a îmbunătăți calitatea educației. Un model adecvat de dezvoltare ar trebui să ia în considerare toate aspectele sistemului de învățământ, inclusiv pregătirea cadrelor didactice, sistemele de evaluare, infrastructura și tehnologia, precum și finanțarea acestuia. De asemenea, un astfel de model ar trebui să fie adaptat la nevoile și cerințele elevilor și ale societății în ansamblu, pentru a se asigura că elevii sunt pregătiți pentru a face față provocărilor actuale și viitoare. Îmbunătățirea sistemului de învățământ românesc va avea un impact pozitiv asupra educației și

a viitorului societății în ansamblu, prin asigurarea unei pregătiri adecvate a elevilor pentru viitor.

Am ales să studiem această temă deoarece educația este o condiție fundamentală pentru dezvoltare și este un sistem educațional eficient, accesibil tuturor. Mai mult, educația este instrumentul de primire a copiilor și tinerilor în societate. Astfel că, educația este piatra de temelie a unei societăți.

Impactul *globalizării, al tehnologiei informației*, dar și al exploziei de cunoștințe a dus la o serie de schimbări în societatea modernă, care determină fiecare aspect al stilului nostru de viață modern. Pentru a face față acestor schimbări rapide, trebuie să pregătim forța de muncă cu abilitățile necesare pentru a gestiona o serie de tehnologii electronice care caracterizează această eră digitală. Pentru a pregăti cetățenii cu perspectivă cosmopolită, înțelegere interculturală, capabili să lucreze în medii multiculturale la proiecte de grup și capacitatea de a gândi creativ și critic este necesară o abordare diferită a furnizării educației.

Această lucrare analizează provocările cu care se confruntă sistemul educațional preuniversitar românesc făcând o paralelă cu sistemul educațional preuniversitar finlandez, în care sunt analizate avantajele și dezavantajele fiecărui sistem în parte pe două teme majore.

OBIECTIVUL GENERAL ȘI OBIECTIVELE SPECIFICE

Obiectivul general al acestei lucrări este de a analiza provocările cu care se confruntă sistemul de învățământ românesc.

În privința *temelor majore* ale acestei cercetări, ne vom concentra atenția pe două teme, și anume: provocările sistemului de învățământ românesc și sistemul de învățământ din perspectiva leadership-ului.

Obiectivele cercetării teoretice

O1. Analiza literaturii de specialitate în privința provocărilor cu care se confruntă sistemul de învățământ românesc și cel finlandez.

O2. Analiza literaturii de specialitate referitor la structura și limitele sistemului de învățământ românesc și al celui finlandez.

O3. Analiza literaturii de specialitate în privința schimbărilor ce au loc în sistemul de învățământ românesc și cel finlandez în contextul globalizării.

O3.1 Analiza literaturii de specialitate referitor la impactul pe care îl are digitalizarea școlilor din România și Finlanda.

O3.2 Analiza literaturii de specialitate referitor la efectele crizei de Covid-19.

O3.3 Analiza literaturii de specialitate în ceea ce privește importanța dezvoltării leadership-ului în școli.

În privința **obiectivelor specifice ale cercetării pragmatice** am avut în vedere:

Obiective specifice:

O1. Identificarea provocărilor cu care se confruntă sistemul de învățământ românesc.

O2. Analiza impactului pe care l-a avut școala online asupra performanțelor elevilor.

O3. Analiza impactului pe care l-a avut școala online asupra performanței de predare a profesorilor.

O4. Analiza impactului pe care l-a avut criza Covid-19 asupra stării emoționale ale elevilor.

O5. Analiza impactului pe care l-a avut criza Covid-19 asupra stării emoționale ale profesorilor.

O6. Identificarea stilului de leadership cel mai predominant în rândul profesorilor din sistemul educațional românesc.

O7. Analiza nivelului de stres din perioada pandemiei în rândul profesorilor în funcție de genul acestora.

O8. Analiza impactului numărului de elevi asupra performanței la școala online din perioada pandemiei.

IPOTEZELE DE LUCRU

Ipotezele de lucru avute în vederea realizării prezentei teze de doctorat sunt următoarele:

H1. Există diferențe semnificative între sistemul educațional românesc din mediul urban și cel rural (Amariei, 2020).

Pentru **O2.** Analiza impactului pe care l-a avut școala online asupra performanțelor elevilor.

H2. În timpul pandemiei de Covid-19 trecerea la școala online a dus la inechități în rândul elevilor în ceea ce privește învățarea din sistemul educațional românesc (Adilova et al., 2020).

H3. Profesorii au întâmpinat dificultăți semnificative în ceea ce privește predarea în mediul online (Koro, 2019).

H4. În timpul pandemiei de Covid-19, o mare parte din elevii sistemului educațional românesc au recurs la abandonul școlar (Bălăcescu și Badea, 2021).

Pentru **O5.** Analiza impactului pe care l-a avut criza Covid-19 asupra stării emoționale ale profesorilor.

H5. În timpul pandemiei de Covid-19, o mare parte din profesorii sistemului educațional românesc au întâmpinat un nivel ridicat de stres (Adnan și Anwar, 2020; Baradei, 2021).

H6. În sistemul educațional românesc predomină stilul de leadership autoritar (Northouse, 2018).

H7. Nivelul de stres al profesorilor în perioada pandemiei a fost mai ridicat în cazul femeilor decât în cazul bărbaților.

H8. Numărul de elevi a avut un impact semnificativ asupra atmosferei de lucru la clasă și asupra performanței în timpul școlii online pe perioada pandemiei.

STRUCTURA TEZEI DE DOCTORAT

Teza de doctorat cuprinde șase capitole dintre care:

Capitolul 1 se intitulează "Studiu comparativ privind sistemul de evaluare a performanței în învățământul preuniversitar norvegian și român", în care ne-am propus să prezintăm contextul general al învățământului preuniversitar în România și Norvegia, modul de evaluare în școlile preuniversitare din Norvegia și România, să analizăm performanța organizațională în sistemul de învățământ preuniversitar românesc și cel norvegian. Tot în capitolul 1 am prezentat importanța evaluării în cadrul performanței organizaționale din învățământul preuniversitar românesc și cel norvegian, am realizat analiza similarităților și diferențelor dintre cele două sisteme de învățământ preuniversitar în ceea ce privește performanța organizațională. În cele din urmă, am realizat analiza provocărilor cu care se confruntă învățământul preuniversitar românesc și cel norvegian în ceea ce privește performanța organizațională.

În cel de-al **doilea capitol** intitulat "Studiu comparativ privind sistemul de evaluare a performanței în învățământul preuniversitar finlandez și român" am avut în vedere de a prezenta provocările cu care se confruntă sistemul de învățământ românesc și cel finlandez, am prezentat structura și limitele sistemului de învățământ românesc și al celui finlandez. De asemenea, am prezentat sistemul de învățământ românesc și cel finlandez în contextul globalizării, am arătat care este impactul digitalizării școlilor din România și Finlanda și am analizat efectele crizei Covid-19 asupra sistemelor de învățământ. În cele din urmă am avut în vedere prezentarea schimbările din învățământul preuniversitar românesc și cel finlandez prin sistemul de

leadership, în care am analizat: comportamentul leadership-ului în sistemul de învățământ preuniversitar și comportamentul motivațional în învățământul preuniversitar.

Capitolul 3 se intitulează "Cadrul conceptual, epistemologic și metodologic al demersului științifice", în care am prezentat cadrul conceptual, abordarea epistemologică și cadrul metodologic. În cadrul metodologic am prezentat problema și variabilele de cercetare, întrebarea și scopul cercetării, obiectivele și ipotezele de cercetare, metodologia cercetării, modalitatea prin care a avut loc pretestarea instrumentelor de cercetare, unitatea de sondaj, unitatea de observare, colectarea datelor, stabilirea și caracterizarea eșantionului, prezentarea programului în care s-a realizat analiza, confidențialitatea și protecția datelor, utilitatea cercetării.

Capitolul 4 cuprinde un studiu cantitativ privind provocările cu care se confruntă sistemul educațional preuniversitar românesc.

Capitolul 5 face referire la studiul calitativ privind provocările cu care se confruntă sistemul educațional preuniversitar românesc.

Ultimul capitol, **capitolul 6** prezintă modelul de dezvoltare a sistemului de învățământ românesc realizat în urma analizei cercetării teoretice și a celei pragmatische.

În cele din urmă am prezentat partea de concluzii și recomandări, contribuții personale, limitele cercetării, utilitatea cercetării, direcții viitoare de cercetare, bibliografie și anexe.

CONCLUZII GENERALE

Profesorii au afirmat că există suficiente unități școlare. Este suficient personal didactic în școală în care aceștia predau raportat la numărul de elevi. Sunt suficiente săli de clasă în școală în care aceștia predau raportat la numărul de elevi. În școală în care aceștia predau sunt suficienți elevi conform numărului de locuri din sălile de clasă.

Profesorii au spus că este bună calitatea condițiilor din școală în care aceștia predau. Toți profesorii au afirmat că dețin aproape de mijloacele de transport, cantină, laboratoare, sală de sport, cluburi educaționale, parcare, spațiu de relaxare, asistență medicală.

Toți profesorii au afirmat că dețin toate laboratoarele: chimie, geografie, istorie, matematică, limbi străine, fizică și muzică. Profesorii au menționat că dețin cluburi/activități educaționale ce țin de: matematică, teatru, șah, muzică, lectură și pictură.

Profesorii au menționat că nu se mai realizează organizarea cursurilor pe schimburi școlare între elevi, nu se oferă masa de prânz în mod gratuit elevilor și profesorilor, nu există

obligativitatea purtării uniformei pentru elevi, nu este pus la dispoziție transportul în mod gratuit elevilor. De asemenea, profesorii au spus că școala în care aceștia predau nu a atras fonduri Europene pentru dezvoltarea unității.

Aceștia au atras atenția că se pune puțin accentul în școala în care predau pe dezvoltarea talentelor elevilor. În schimb, profesorii au spus că se pune mult accentul în școala în care predau pe dezvoltarea cunoștințelor în cazul elevilor slab dotați. Majoritatea profesorilor au spus că elevii sunt cel mai puțin implicați în deciziile care se iau la nivelul conducerii școlii.

Majoritatea profesorilor au răspuns cu acord total referitor la faptul că învățământul la distanță ar permite accesul tuturor elevilor atât din mediul urban, cât și din mediul rural la o educație mult mai bună decât cea de acum.

Majoritatea profesorilor au răspuns cu total acord referitor la faptul că accesul la bibliotecile virtuale ar fi oportun tuturor elevilor atât din mediul urban, cât și din mediul rural.

Majoritatea profesorilor au răspuns cu total dezacord referitor la faptul că oferta educațională este adaptată la nevoile societății. Majoritatea profesorilor au spus că școala online i-a afectat pe elevi pe perioada pandemiei de Covid-19. Majoritatea profesorilor au răspuns că școala online i-a impactat activitatea de predare.

Pe partea de dificultăți în perioada pandemiei, profesorii au menționat lipsa disponibilității elevilor de a sta cu camera video pornită. Majoritatea profesorilor au spus că da în perioada școlii online le-a fost afectată performanța de predare. Majoritatea profesorilor au spus că nu au avut elevi care au abandonat școala în urma crizei de Covid-19.

Majoritatea profesorilor au inovat pe partea de predare prin studiul de caz și prezentarea de filmulețe scurte. Modalitatea de evaluare a profesorilor a fost prin teste grilă. Majoritatea profesorilor au răspuns că nivelul de stres a fost foarte mare. Majoritatea profesorilor au răspuns că în cadrul școlii în care predau se pune într-o mare măsură accentul pe dezvoltarea de programe de leadership profesorilor,

Majoritatea profesorilor au răspuns că în cadrul școlii în care predau se pune într-o foarte mare măsură accentul pe încurajarea colaborării între conducerea școlii, profesori și elevi într-o manieră prietenoasă. Majoritatea profesorilor au menționat că nu au încredere să-și destăinuie problemele ce țin de activitatea de predare și nivelul stres în fața conducerii școlii.

Majoritatea profesorilor au răspuns că în cadrul școlii în care predau se pune într-o mare măsură accentul pe bunăstarea personalului. Majoritatea profesorilor au răspuns că în cadrul școlii în care predau se pune într-o mică măsură accentul pe motivarea personalului. Majoritatea profesorilor au spus că percep atmosfera de lucru de la școala în care aceștia predau ca fiind plăcută. Majoritatea profesorilor au spus că în cadrul școlii în care predau nu există o

comunicare clară între conducere și profesori. Majoritatea profesorilor sunt de gen feminin, cu vârstă cuprinsă între 36-45 ani și provin din mediul urban.

Un număr mic de profesori într-o școală poate avea un impact semnificativ asupra elevilor. Sălile de clasă supraaglomerate, atenția personalizată redusă, ofertele reduse de cursuri, epuizarea profesorilor și oportunitățile extracurriculare reduse pot avea un impact negativ asupra dezvoltării academice și sociale a studenților. Este important ca școlile să mențină un raport adecvat profesor-elev pentru a se asigura că elevii primesc sprijinul, atenția și oportunitățile de care au nevoie pentru a reuși.

Numărul sălilor de clasă este un factor important care nu trebuie trecut cu vederea atunci când vine vorba de asigurarea unei educații de înaltă calitate pentru elevi. Școlile trebuie să se asigure că au suficiente săli de clasă pentru a satisface nevoile elevilor lor și să le ofere un mediu de învățare sigur, confortabil și de sprijin. Acest lucru va permite elevilor să primească cea mai bună educație posibilă și să fie bine pregătiți pentru viitorul lor.

Relația dintre numărul de elevi și numărul de locuri în săli de clasă este un echilibru delicat. Școlile ar trebui să depună eforturi pentru a se asigura că există suficienți elevi pentru a utiliza în mod optim sălile de clasă și resursele disponibile. Acest lucru va ajuta la crearea unui mediu de învățare dinamic și antrenant, care sprijină creșterea și performanța elevilor.

Calitatea condițiilor dintr-o școală este un factor crucial în determinarea calității educației pe care o primesc elevii. Condițiile bune de școală creează un mediu de învățare sigur, sănătos și de sprijin, care promovează învățarea elevilor, bunăstarea și succesul general. Prin urmare, este important ca școlile să acorde prioritate menținerii și îmbunătățirii condițiilor lor pentru a se asigura că oferă cea mai bună educație posibilă pentru elevii lor.

Facilitățile de care dispune o școală reprezintă un factor crucial în determinarea calității educației pe care o primesc elevii. Facilități adecvate și bine întreținute pot promova învățarea eficientă, pot crea un mediu de învățare sigur și sănătos și pot promova o cultură școlară pozitivă. Prin urmare, este important ca școlile să acorde prioritate întreținerii și îmbunătățirii instalațiilor lor pentru a se asigura că oferă cea mai bună educație posibilă pentru elevii lor.

Laboratoarele, cât și cabinetele sunt componente esențiale ale unei școli. Ele oferă elevilor experiențe practice și un mediu de sprijin pentru a învăța și a se dezvolta. Asigurându-ne că școlile au acces la aceste resurse, putem ajuta să oferim elevilor cea mai bună educație posibilă și să-i pregătim pentru succes în viitor.

Cluburile și activitățile educaționale pot ajuta, de asemenea, elevii să gestioneze stresul și să-și îmbunătățească sănătatea mintală. Prin participarea la aceste programe, studenții au posibilitatea de a se angaja în activități care le plac și de a lua o pauză de la rigorile academice ale clasei. Acest lucru poate ajuta la reducerea stresului și la promovarea bunăstării generale.

Cluburile și activitățile educaționale joacă un rol vital în dezvoltarea elevilor și le sporesc experiența școlară generală. Aceste programe oferă studenților un sentiment de apartenență, îi ajută să dezvolte abilități importante de viață și le oferă șansa de a-și explora interesele și pasiunile. Oferind elevilor acces la aceste programe, școlile pot contribui la promovarea unui mediu de învățare favorabil și îmbogățitor.

Transportul gratuit pentru studenți este o idee valoroasă care poate oferi numeroase beneficii. Poate reduce povara financiară a familiilor, poate îmbunătăți accesul la educație, poate avea un impact pozitiv asupra mediului și poate promova egalitatea și incluziunea. Guvernele și comunitățile ar trebui să ia în considerare implementarea programelor de transport gratuite pentru studenți, pentru a se asigura că toți copiii au oportunitatea de a reuși și de a-și atinge potențialul maxim.

Transportul gratuit poate avea și un impact pozitiv asupra mediului. Mulți elevi se bazează pe vehiculele personale sau pe transportul public pentru a ajunge la școală, ceea ce poate contribui la congestiunea traficului și la poluarea aerului. Oferind transport gratuit, comunitățile pot reduce numărul de mașini de pe drum, reducând astfel poluarea aerului și congestiunea traficului. În plus, transportul gratuit poate încuraja studenții să folosească moduri de transport mai durabile, cum ar fi autobuzele sau trenurile, care pot reduce și mai mult impactul negativ al transportului asupra mediului.

Un alt beneficiu al transportului gratuit pentru studenți este că poate promova egalitatea și incluziunea. Elevii din medii defavorizate se pot confrunta cu bariere suplimentare în calea frecvențării școlii, inclusiv cu lipsa transportului. Oferind transport gratuit, acești studenți vor avea același acces la oportunități educaționale ca și colegii lor, ceea ce poate contribui la reducerea decalajului de realizare și la promovarea unei societăți mai echitabile.

Atragerea de fonduri europene pentru dezvoltarea școlilor din România este un pas critic în asigurarea faptului că elevii țării primesc cea mai bună educație posibilă. Cu strategia, angajamentul și resursele potrivite, România își poate asigura finanțarea de care are nevoie pentru a avea un impact pozitiv asupra educației și dezvoltării economice. Lucrând împreună, guvernul, educatorii și comunitățile pot contribui la crearea unui viitor mai luminos pentru studenții din România.

Oferind elevilor oportunități de învățare practică, oferind activități extracurriculare și încorporând tehnologie în sala de clasă, școlile pot ajuta elevii să-și descopere pasiunile, să exploreze noi interese și să dezvolte abilitățile de care au nevoie pentru a reuși în viitor.

Dezvoltarea cunoștințelor în cazul elevilor slab supradotați poate fi o provocare, dar este un obiectiv important care poate avea un impact semnificativ asupra succesului lor viitor. Cu sprijinul și resursele potrivite, acești studenți își pot dezvolta cunoștințele și abilitățile de care

au nevoie pentru a reuși. Acest lucru necesită un efort de colaborare din partea profesorilor, școlilor, familiilor și comunităților, care trebuie să lucreze împreună pentru a oferi elevilor experiențe de învățare personalizate, sprijin și resurse, precum și încurajarea de care au nevoie pentru a-și atinge întregul potențial.

Nivelul de implicare a elevilor în procesul decizional la nivelul managementului școlii variază în funcție de școală și de sistemul educațional. Cu toate acestea, școlile care promovează implicarea elevilor îi pot ajuta pe elevi să-și dezvolte abilități importante, să dobândească un sentiment de responsabilitate civică și să modeleze politice și practicile care le afectează educația. Lucrând pentru a crește implicarea elevilor, școlile pot ajuta elevii să devină membri activi și implicați ai comunităților lor și să-i pregătească mai bine pentru succes în viitor.

Învățământul la distanță are potențialul de a îmbunătăți semnificativ accesul la educație pentru elevii din mediul urban și rural. Oferind elevilor acces la o gamă mai largă de conținut și resurse educaționale, indiferent de locația lor, educația la distanță poate ajuta la atenuarea provocărilor asociate educației tradiționale la clasă și le poate oferi elevilor abilitățile și cunoștințele de care au nevoie pentru a reuși în viitor.

Un alt avantaj al predării în limbi străine internaționale este că promovează înțelegerea și respectul cultural. Prin expunerea elevilor la culturi și limbi diferite, personalul didactic poate contribui la promovarea unui mediu mai incluziv și mai acceptabil. Acest lucru este deosebit de important în comunitățile în care există populații mari de imigranți sau unde există o diviziune culturală semnificativă. Predând în limbi străine internaționale, personalul didactic poate ajuta la eliminarea acestor lacune culturale și poate încuraja studenții să aprecieze și să respecte diversitatea colegilor lor.

Pe lângă aceste beneficii, predarea în limbi străine internaționale poate ajuta elevii să-și dezvolte abilități lingvistice valoroase. În plus, ei vor fi mai bine pregătiți pentru a participa la schimburi internaționale și la programe de studiu în străinătate și chiar pot descoperi că sunt mai încrezători în capacitatea lor de a interacționa cu oameni din culturi diferite.

Oferta educațională trebuie să fie și flexibilă și receptivă la nevoile economice și sociale în schimbare ale societății. Acest lucru poate fi realizat prin dezvoltarea de programe care oferă studenților abilitățile și cunoștințele de care au nevoie pentru a reuși în forța de muncă modernă. De exemplu, programele în domenii precum antreprenoriatul, codificarea și analiza datelor pot ajuta elevii să aibă abilitățile de care au nevoie pentru a reuși pe piața muncii în schimbare rapidă de astăzi. În plus, oferind programe profesionale și tehnice, școlile pot ajuta la pregătirea elevilor pentru cariere în domenii care sunt foarte solicitate și oferă locuri de muncă bine plătite.

Trecerea la învățarea online în timpul pandemiei de Covid-19 a avut un impact semnificativ asupra elevilor. În timp ce școala online a fost o măsură necesară pentru a încetini

răspândirea virusului, aceasta a dus, de asemenea, la o pierdere a interacțiunii sociale, o scădere a performanței academice, acces egal la tehnologie și internet și întreruperi ale programelor și rutinelor elevilor. Este important ca școlile și educatorii să recunoască aceste efecte și să ia măsuri pentru a sprijini elevii în această perioadă dificilă.

Digitalizarea școlilor a dus la inechități între elevii care au resurse financiare și cei care nu au. Trecerea către învățarea online a dus la acces egal la tehnologie și internet, o lipsă de resurse educaționale și de sprijin, o pierdere a interacțiunii sociale și perturbări ale programelor și rutinelor elevilor. Aceste inechități au avut un impact negativ asupra educației și bunăstării elevilor din gospodăriile cu venituri mici și au evidențiat necesitatea unui sprijin și resurse mai mari pentru a se asigura că toți elevii au acces la o educație de calitate.

Trecerea la predarea online în timpul pandemiei de Covid-19 a prezentat multe noi dificultăți pentru profesori. În ciuda acestor provocări, profesorii au demonstrat o rezistență și creativitate incredibile în eforturile lor de-a continua să ofere educație elevilor lor. Impactul pandemiei asupra profesiei didactice va continua să se facă simțit în anii următori și este important ca profesorii să primească sprijinul și resursele de care au nevoie pentru a depăși dificultățile cu care se confruntă.

Trecerea la învățarea online a avut un impact semnificativ asupra performanței de predare a mulților profesori. În ciuda provocărilor, profesorii au demonstrat o rezistență remarcabilă și au continuat să ofere educație elevilor lor în moduri noi și inovatoare. Este important ca profesorii să primească sprijinul și resursele de care au nevoie pentru a depăși dificultățile învățării online și pentru a continua să ofere elevilor o educație de înaltă calitate.

Pandemia de Covid-19 a prezentat provocări unice sistemului de învățământ, forțând profesorii să inoveze în metodele lor de predare. Utilizarea sporită a tehnologiei, dezvoltarea de noi metode de predare și oportunitățile de colaborare au jucat toate un rol în a ajuta profesorii să continue să ofere o educație de calitate studenților în această perioadă dificilă. Îmbrățișând inovația și lucrând împreună, profesorii pot contribui la asigurarea că studenții au acces la o educație de calitate, indiferent unde se află.

În ciuda acestor provocări, profesorii au demonstrat o rezistență și o hotărâre remarcabile în adaptarea la noua realitate a învățării și predării online. Ei au pus nevoile elevilor lor pe primul loc și au muncit neobosit pentru a le oferi o educație de calitate în fața provocărilor fără precedent.

Programele de leadership a profesorilor sunt esențiale pentru creșterea și dezvoltarea acestora și pentru îmbunătățirea rezultatelor elevilor. Școlile care se concentrează pe dezvoltarea programelor de leadership a profesorilor pot crea o cultură școlară de sprijin și colaborare, le oferă profesorilor oportunități de a dezvolta noi abilități și cunoștințe și de a

îmbunătăți rezultatele elevilor. Investind în leadership-ul profesorilor, școlile pot contribui la crearea unei comunități educaționale mai vibrante și de succes.

Încurajarea colaborării între conducerea școlii, profesori și elevi într-o manieră prietenoasă poate avea numeroase beneficii pentru comunitatea școlară. Poate promova o cultură școlară pozitivă, poate îmbunătăți comunicarea și înțelegerea, poate duce la soluții creative și inovatoare, poate împotrni elevii și poate îmbunătăți rezultatele elevilor. Prin promovarea colaborării, școlile pot contribui la crearea unui mediu educațional mai dinamic și de succes pentru toți.

Este esențial ca profesorii să simtă că pot avea încredere în conducerea școlii pentru a le asculta preocupările și a lucra cu ei pentru a rezolva orice probleme care pot apărea. Oferind oportunități de comunicare deschisă și sinceră, oferind sprijin și resurse și conducând prin exemplu, managementul școlii poate ajuta la reducerea nivelului de stres al profesorilor și la îmbunătățirea bunăstării lor generale. Încurajând o relație de susținere și colaborare, conducerea școlii și profesorii pot lucra împreună pentru a crea un mediu educațional pozitiv și de succes pentru toți elevii.

Accentul pus pe motivația personalului din școli este un aspect important al sistemului de învățământ. Oferind oportunități de dezvoltare profesională, recunoscând și recompensând munca grea și oferind un mediu de lucru susținător, conducerea școlii este capabilă să se asigure că personalul este motivat să dea tot ce e mai bun, ceea ce duce la rezultate mai bune pentru elevi.

Atmosfera de lucru într-o școală este un aspect critic al sistemului de învățământ. Un mediu de lucru pozitiv și de sprijin poate juca un rol semnificativ în promovarea motivației și a bunăstării profesorilor și a personalului, ceea ce duce la rezultate mai bune pentru elevi. Conducerea școlii are un rol esențial de jucat în promovarea unei atmosfere de lucru pozitive și este important ca resursele și măsurile necesare să fie puse în aplicare pentru a asigura un mediu de lucru susținător pentru profesori și personal.

Comunicarea eficientă ajută la stimularea colaborării, la reducerea neînțelegерilor și la promovarea unui sentiment de responsabilitate comună între toate părțile interesate. Conducerea școlii are un rol esențial de jucat în asigurarea unei comunicări clare și este important ca resursele și măsurile necesare să fie puse în aplicare pentru a promova o comunicare eficientă între conducere și profesori.

Sistemul de învățământ din România are nevoie de capital din partea Uniunii Europene pentru a crește calitatea educației și disponibilitatea resurselor pentru profesori și elevi. De asemenea, este necesar să se realizeze investiții în partea de infrastructură și tehnologie pentru a oferi experiențe de învățare elevilor. Pentru a încuraja educația de calitate este necesar să

există un procent tot mai mare de profesori calificați, în special în zonele rurale și la unele discipline precum matematică, fizică și informatică. Este necesar să existe o pregătire adecvată a profesorilor pe baza de participări la conferințe, congrese etc. prin care să-și aducă îmbunătățiri în ceea ce privește capacitatea de a predă și sprijini în mod eficient elevii. În felul acesta ar scădea și rata de abandon școlar din partea elevilor.

Totodată, sunt necesare sisteme de evaluare și evaluare adecvate care să măsoare eficient rezultatele învățării elevilor.

În general, abordarea acestor provocări va necesita un efort susținut din partea guvernului, a educatorilor și a societății în general pentru a investi în sistemul de învățământ și pentru a se asigura că toți elevii români au acces la o educație de calitate care să-i pregătească pentru viitor.

CONTRIBUȚII PERSONALE

Această cercetare se dorește a fi una relevantă în domeniu, dat fiind faptul că nu s-a mai realizat un astfel de studiu la nivel de România pe domeniul managementului.

În ceea ce privește **analiza critică a literaturii de specialitate**:

1. Am propus o temă nouă în domeniul managementului care poate servi: celor care lucrează în cadrul departamentului Ministerului Educației, inspectorilor, directorilor, profesorilor, formatorilor, cercetătorilor, cât și altor persoane interesate de domeniul învățământului.
2. Am creat o nouă metodologie de lucru a cercetării teoretice.
3. Am analizat din punct de vedere critic articolele din legislația Ministerului Educației din România, cât și a celui finlandez, constituție și la articole ale Comisiei Europene.
4. Am analizat din punct de vedere critic literatura de specialitate referitoare la provocările cu care se confruntă sistemul de învățământ românesc și cel finlandez.
5. Am analizat din punct de vedere critic literatura de specialitate referitoare la structura și limitele sistemului de învățământ românesc și al celui finlandez.
6. Am analizat din punct de vedere critic literatura de specialitate referitoare la schimbările ce au loc în sistemul de învățământ românesc și cel finlandez în contextul globalizării.

7. Am analizat din punct de vedere critic literatura de specialitate referitoare la impactul pe care îl are digitalizarea școlilor din România și Finlanda.
8. Am analizat din punct de vedere critic literatura de specialitate referitoare la efectele crizei de Covid-19 și abandonul școlar.
9. Am analizat din punct de vedere critic literatura de specialitate referitoare la importanța dezvoltării leadership-ului în școli.
10. Am prezentat asemănările și deosebirile între cele două sisteme de învățământ, românesc, respectiv finlandez.
11. Am prezentat oportunitățile și amenințările globalizării la adresa sistemului educațional.
12. Am realizat analiza pe partea de oportunități și asemănări ale sistemului de învățământ românesc.
13. Am reprezentat grafic conceptele teoretice și am prezentat corespondența dintre acestea.
14. Am creat un model de bune practici pe care le-ar putea adopta sistemul de învățământ românesc de la sistemul de învățământ finlandez.

În ceea ce privește **metodologia de cercetare**:

1. Am stabilit variabilele de cercetare și le-am definit.
2. Am stabilit scopul, obiectivele și ipotezele de lucru.
3. Am stabilit metodologia de cercetare.
4. Am creat ghidul de interviu care va fi aplicat pe directorii de școli.
5. Am creat chestionarul ce va fi aplicat pe profesorii din sistemul de învățământ preuniversitar românesc.

În ceea ce privește **partea practică**:

1. Am analizat și interpretat datele din chestionar în programul SPSS.
2. Am analizat și interpretat datele din ghidul de interviu.
3. Astfel am creat modelul PSI (acronimul de la Provocările sistemului de învățământ din România) care face referire la următoarele: unități școlare, personal didactic, săli de clasă, număr de elevi, condiții școală, facilități școală, laboratoare și cabine și cluburi educaționale.
4. Am creat modelul de dezvoltare a sistemului de învățământ românesc (MDS).
5. Am creat modelul intitulat TLP (acronimul de la teacher leadership program) care include partea de: colaborare, destăinuire probleme, bunăstarea personalului, motivarea

personalului, atmosfera de lucru, autonomie și delegare. Acest model își propune să îmbunătățească situația leadershipului profesorilor din domeniul preuniversitar din România.

LIMITELE CERCETĂRII

În ceea ce privește cercetarea teoretică am întâmpinat dificultăți a găsi studii complete, relevante sau de actualitate.

Pentru partea de interviuri am aplicat doar 5 interviuri, pe directorii din București de la 5 licee de top.

În cazul chestionarului am reușit să colectăm 345 de chestionare.

Prin urmare, datele din acest studiu nu pot fi generalizate.

DIRECȚII VIITOARE DE ACȚIUNE ȘI CERCETARE

Ne propunem ca pe viitor să aplicăm focus grupul pe *10 directori de gimnaziu* din București prin care să analizăm strategiile prin care elevii slab dotați își pot dezvolta cunoștințele atât în clasa, cât și în afara ei.

Întrucât în teza doctorală am inserat rezultatele unui studiu cantitativ (corelațional) și ale unui studiu calitativ, se va avea în vedere realizarea unui studiu bazat pe metoda analizei comparativ-calitative, care să exploreze configurațiile de condiții cauzale cu impact semnificativ asupra performanțelor organizaționale în învățământul preuniversitar.

O strategie importantă pentru dezvoltarea cunoștințelor în cazul elevilor slab dotați este de a oferi sprijin și resurse în afara sălii de clasă. Acestea pot include îndrumare, resurse online și programe după școală care sunt concepute pentru a ajuta elevii să-și dezvolte cunoștințele și abilitățile. De exemplu, școlile pot oferi elevilor acces la resurse online care le permit să exploreze noi subiecte, să-și dezvolte abilitățile și să se angajeze în învățarea colaborativă. În plus, programele după școală pot oferi elevilor oportunitatea de a participa la experiențe practice de învățare, cum ar fi experimente științifice, arte și meșteșuguri și activități sportive.

De asemenea, este important de menționat că dezvoltarea cunoștințelor în cazul elevilor slab dotați necesită implicarea familiilor și comunităților. Părinții și îngrijitorii pot juca un rol important în sprijinirea învățării copiilor lor, oferindu-le resurse și sprijin în afara sălii de clasă. De exemplu, familiile pot oferi elevilor acces la cărți, tehnologie și resurse educaționale și, de asemenea, îi pot încuraja să participe la activități extracurriculare care sunt concepute pentru a-i ajuta să-și dezvolte cunoștințele și abilitățile.

De asemenea, ne propunem să aplicăm *chestionarul pe 1000 de profesori* din România prin care să ne concentrăm mai mult atenția asupra digitalizării școlilor, dezvoltarea programelor de leadership, modul în care ar putea fi îmbunătățită colaborarea între conducerea școlii, profesorii și elevi și mediul de lucru.

Digitalizarea școlilor a deschis noi oportunități pentru viitorul educației. Prin furnizarea de experiențe de învățare personalizate, acces la o gamă mai largă de resurse educaționale, distrugerea barierelor geografice, oferirea de programe flexibile și convenabile și promovarea unui mediu educațional mai incluziv și mai divers, digitalizarea școlilor are potențialul de a transforma educația în bine.

Dezvoltarea programelor de leadership a profesorilor necesită o investiție semnificativă de timp, resurse și sprijin din partea directorilor școlii. Este important ca profesorii să aibă oportunități adecvate de a participa la activități de conducere și ca contribuțiile lor să fie recunoscute și apreciate. Acest lucru poate fi realizat prin oportunități regulate de dezvoltare profesională, programe de recunoaștere și furnizarea de resurse și sprijin adecvate.

Colaborarea între conducerea școlii, profesorii și elevi trebuie încurajată într-o manieră care să fie respectuoasă și care să sprijine toți membrii comunității școlare. Conducerea școlii, profesorii și elevii trebuie să fie dispuși să se asculte unii pe alții, să respecte diverse opinii și perspective și să lucreze împreună în vederea atingerii unor obiective comune.

Conducerea școlii este importantă să conducă prin exemplu și să modeleze mecanisme sănătoase de coping și strategii de gestionare a stresului. Demonstrând aceste abilități și încurajând utilizarea lor în rândul profesorilor, managementul școlii poate contribui la promovarea unei culturi a auto-îngrijirii și a rezistenței în cadrul comunității școlare.

În cadrul școlilor ar trebui să se ofere acces la servicii de consiliere, pentru profesorii care se confruntă cu stres. Acest lucru arată angajamentul școlii față de bunăstarea lor și oferă un spațiu sigur și confidențial pentru ca aceștia să caute sprijin.

În cadrul școlilor este necesar să se creeze un mediu de lucru favorabil pentru profesori. Aceasta poate include furnizarea resurselor și infrastructurii necesare, promovarea muncii în echipă și asigurarea faptului că personalul are un echilibru sănătos între viața profesională și viața privată. Un mediu de lucru favorabil poate ajuta la reducerea nivelului de stres în rândul

profesorilor și la creșterea satisfacției lor în muncă, ceea ce duce la niveluri mai ridicate de motivație.

Într-o atmosferă ideală de lucru, profesorii ar trebui să se simtă apreciați și sprijiniți. Acest lucru ar putea fi realizat prin furnizarea de resurse și infrastructură adecvate, prin promovarea comunicării deschise și prin stimularea unui sentiment de colaborare și lucru în echipă în rândul personalului. În plus, un echilibru sănătos între viața profesională și viața privată, oportunitățile de creștere profesională și un sistem de recompensă corect și corect pot contribui, de asemenea, la o atmosferă de lucru pozitivă.

Conducerea școlii are un rol esențial de jucat în asigurarea unei comunicări clare între conducere și profesori. Aceasta ar putea implica oferirea de oportunități regulate pentru profesori de a oferi feedback, promovarea canalelor de comunicare deschise și asigurarea că informațiile sunt partajate în timp util și eficient. În plus, conducerea poate încuraja profesorii să fie proactivi în căutarea de clarificări și feedback, promovând o cultură a îmbunătățirii continue și a colaborării.

BIBLIOGRAFIE

1. Aarnos, R., Sundqvist, C., & Ström, K. (2021), „Teaching and supporting students with special educational needs at a distance during the COVID-19 school closures in Finland: special needs teachers' experiences”, *Education in the North* 28(3): 5-24.
2. Abuhamdeh, S., & Csikszentmihalyi, M. (2009), „Intrinsic and extrinsic motivational orientations in the competitive context: an examination of person-situation interactions”, *Journal of Personality* 77: 1615-1635.
3. Abu-Rumman, A., & Qawasmeh, R. (2022), „Assessing international students' satisfaction of a Jordanian university using the service quality model”, *Journal of Applied Research in Higher Education* 14(4): 1742-1760.
4. Action Education, <https://action-education.org/en/why/the-impacts-of-a-quality-education/>
5. Adilova, Z. D., & Khanturaev, B. A. (2020). *Development of higher education systems on the basis of digitization and clustering*. cyberleninka.ru, accesat 1 februarie 2022.
6. Adnan, M., & Anwar, K. (2020), „Online learning amid the COVID-19 pandemic: Students' perspectives”, *Journal of Pedagogical Sociology and Psychology* 2(1).
7. Agenția Română de Asigurare a Calității în Învățământul Școlar, <https://www.edu.ro/ARACIP>, accesat 11 noiembrie 2022.
8. Ajzen, I. (1991), „The theory of planned behavior”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 50(2): 179-211.
9. Albu, M. (2010), *Development Strategy for Educational Infrastructure in Prahova County*, Editorial Board, p. 83.

10. Amariei, V. (2020), „Romanian pre-university school population prognosis – decisional grounds for educational managers”, *Journal of Research on Trade, Management and Economic Development* 7,1(13): 97-112.
11. Anderson, R. D., & Pratt, H. (1995), “Local leadership for science education reform”, Dubuque, IA: Kendall-Hunt
12. Antonakis, J., Avolio, B.J., & Sivasubramaniam, N. (2003), „Context and leadership: An examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire, *The leadership quarterly* 14(3): 261-295.
13. Armstrong, M. (2014), *Performance Management: Key strategies and practical guidelines*, KoganPage Limited, Londra, p. 29.
14. Arvidsson, I., Leo, U., Larsson, A., Håkansson, C., Persson, R., & Björk, J. (2019), “Burnout among school teachers: Quantitative and qualitative results from a follow-up study in southern Sweden”, *BMC Public Health*, 19: 655.
15. Articolul 23. *Structura sistemului național de învățământ preuniversitar*. Lege 1/2011, <https://lege5.ro/Gratuit/geztsobvgi/structura-sistemului-national-de-invatamant-preuniversitar-lege-1-2011?dp=gq2tomrguzdi>, accesat 21 ianuarie 2022.
16. Articolul 23. *Structura sistemului național de învățământ preuniversitar*. Lege 1/2011, <https://lege5.ro/Gratuit/geztsobvgi/structura-sistemului-national-de-invatamant-preuniversitar-lege-1-2011?dp=gq2tomrguzdi>, accesat 5 decembrie 2021.
17. Articolul 23. *Structura sistemului național de învățământ preuniversitar*. Lege 1/2011, <https://lege5.ro/Gratuit/geztsobvgi/structura-sistemului-national-de-invatamant-preuniversitar-lege-1-2011?dp=gq2tomrguzdi>, accesat 5 decembrie 2021.
18. Articolul 23. *Structura sistemului național de învățământ preuniversitar*. Lege 1/2011, <https://lege5.ro/Gratuit/geztsobvgi/structura-sistemului-national-de-invatamant-preuniversitar-lege-1-2011?dp=gq2tomrguzdi>, accesat 8 decembrie 2021.
19. Articolul 23. *Structura sistemului național de învățământ preuniversitar*. Lege 1/2011, <https://lege5.ro/Gratuit/geztsobvgi/structura-sistemului-national-de-invatamant-preuniversitar-lege-1-2011?dp=gq2tomrguzdi>, accesat 12 decembrie 2021.
20. Articolul 23, alineatul 2. *Structura sistemului național de învățământ preuniversitar*. <https://lege5.ro/Gratuit/geztsobvgi/structura-sistemului-national-de-invatamant-preuniversitar-lege-1-2011?dp=gq2tomrguzdi>, accesat 14 noiembrie 2021.
21. Articolul 24, alineatul 2. *Structura sistemului național de învățământ preuniversitar*. <https://lege5.ro/Gratuit/geztsobvgi/structura-sistemului-national-de-invatamant-preuniversitar-lege-1-2011?dp=gq2tomrguzdi>, accesat 24 noiembrie 2021.
22. Articolul 24, alineatul 2. *Structura sistemului național de învățământ preuniversitar*. <https://lege5.ro/Gratuit/geztsobvgi/structura-sistemului-national-de-invatamant-preuniversitar-lege-1-2011?dp=gq2tomrguzdi>, accesat 25 noiembrie 2021.
23. Articolul 24, alineatul 3. *Structura sistemului național de învățământ preuniversitar*. <https://lege5.ro/Gratuit/geztsobvgi/structura-sistemului-national-de-invatamant-preuniversitar-lege-1-2011?dp=gq2tomrguzdi>, accesat 12 noiembrie 2021.
24. Articolul 25, alineatul 1. *Structura sistemului național de învățământ preuniversitar*. <https://lege5.ro/Gratuit/geztsobvgi/structura-sistemului-national-de-invatamant-preuniversitar-lege-1-2011?dp=gq2tomrguzdi>, accesat 14 decembrie 2021.
25. Articolul 28, alineatul 1. *Structura sistemului național de învățământ preuniversitar*. <https://lege5.ro/Gratuit/geztsobvgi/structura-sistemului-national-de-invatamant-preuniversitar-lege-1-2011?dp=gq2tomrguzdi>, accesat 5 decembrie 2021.
26. Articolul 29, alineatul 1. *Structura sistemului național de învățământ preuniversitar*. Lege 1/2011, <https://lege5.ro/Gratuit/geztsobvgi/structura-sistemului-national-de-invatamant-preuniversitar-lege-1-2011?dp=gq2tomrguzdi>, accesat 5 decembrie 2021.
27. Articolul 29, alineatul 2. *Structura sistemului național de învățământ preuniversitar*. Lege 1/2011, <https://lege5.ro/Gratuit/geztsobvgi/structura-sistemului-national-de-invatamant-preuniversitar-lege-1-2011?dp=gq2tomrguzdi>, accesat 7 decembrie 2021.
28. Articolul 29, alineatul 4. *Structura sistemului național de învățământ preuniversitar*. Lege 1/2011, <https://lege5.ro/Gratuit/geztsobvgi/structura-sistemului-national-de-invatamant-preuniversitar-lege-1-2011?dp=gq2tomrguzdi>, accesat 7 decembrie 2021.

29. Ash, R. C., & Persall, J. M. (2000), "The principal as chief learning officer: Developing teacher leaders", *NASSP bulletin*, 84(616): 15-22.
30. Atabong, A., Baten, L., Bavieri, L., Beaven, A., Borghetti, C., Cebron, N., ... & Livatino, L. (2015), IEREST: Intercultural education resources for Erasmus students and their teachers.
31. Autio, T. (2006). Subjectivity, *Curriculum and Society: Between and Beyond German Didactic and Anglo-American Curriculum Studies*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates (LEA).
32. Avolio, B.J. (2011), *Full range leadership development*. Thousand Oaks, California: SAGE.
33. Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999), „Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 72(4): 441-462.
34. Bailey, R., & Morley, D. (2006), „Towards a model of talent development in physical education”, *Sport, education and society* 11(3): 211-230.
35. Bakhtiari, S., & Shajar, H. (2006), „Globalization And Education: Challenges And Opportunities”, *International Business & Economics Research Journal (IBER)*, 5(2).
36. Ball, D.L. (1990). “The mathematical understandings that prospective teachers bring to teacher education”, *The Elementary School Journal*, 90(4): 449-466.
37. Bali, S., & Liu, M.C. (2018), „Students’ perceptions toward online learning and face-to-face learning courses”, *Journal of Physics* 1108: 012094.
38. Batare, S. (2013), *Efficiency of public spending on education*, p. 112.
39. Bao, W. (2020), „COVID-19 and online teaching in higher education: A case study of Peking University”, *Human Behavior and Emerging Technologies*: 1-3.
40. Baradei, L.E. (2021), *Public Service Delivery: Egypt's Pre-University Education Reforms Continuing Through the Pandemic*, Institutional Reforms, Governance, and Services Delivery in the Global South, pp. 241-263.
41. Bass, B. M., Riggio, R. E. (2006), *Transformational leadership (2nd ed.)*, Mahwah, N.J: L. Erlbaum Associates.
42. Bălăcescu, A., & Badea, D. N. (2021), „Challenges of the transition from classical teaching to online teaching in Romanian schools as a result of the Covid-19 pandemic”, *Annals of the „Constantin Brâncuși” University of Târgu Jiu, Economy Series* 1: 347-353.
43. Bektaş, F., Kılıç, A. Ç., & Gümüş, S. (2022), „The effects of distributed leadership on teacher professional learning: mediating roles of teacher trust in principal and teacher motivation”, *Educational studies* 48(5): 602-624.
44. Bennett-Rappell, H., & Northcote, M. (2016), „Underachieving gifted students: Two case studies”, *Issues in Educational Research* 26(3): 407-430.
45. Berry, G. (1997), „Leadership and the development of quality culture in schools”, *International Journal of Educational Management* 11(2): 52-64.
46. Bingimlas, K.A. (2009), “Barriers to the successful integration of ICT in teaching and learning environments: a review of the literature”, *Eurasia Journal of Mathematics, Science and Technology Education* 5(3): 235–245.
47. Blase, J., & Blase, J. (1999), „Principals’ Instructional Leadership and Teacher Development: Teachers’ Perspectives”, *Educational Administration Quarterly* 35(3): 349–378.
48. Blatchford, P., Russell, A., Bassett, P., Brown, P., & Martin, C. (2007), „The effect of class size on the teaching of pupils aged 7–11 years”, *School effectiveness and school improvement* 18(2): 147-172.
49. Boles, K., & Troen, V. (1994). Teacher Leadership in a Professional Development School.
50. Bonesrønning H. & Vaag Iversen J. M. (2010), *Prestasjonsforskjeller mellom skoler og kommuner: Analyse av nasjonale prøver 2008*, Senter for økonomisk forskning, Trondheim, p. 121.
51. Braun, S.S., Schonert-Reichl, K.A. & Roeser, R.W. (2020). “Effects of teachers’ emotion regulation, burnout, and life satisfaction on student well-being”, *Journal of Applied Developmental Psychology*, 69, 101151.
52. Brill, J. M., & Galloway, C. (2007), “Perils and promises: University instructors’ integration of technology in classroom-based practices”, *British Journal of Educational Technology* 38(1): 95-105.

53. Brinia, B. (2012), *The implementation of Participatory Management in the school unit*. In *Contemporary Issues of Educational Policy: Looking for the New School*, Karakatsani, D., Papadiamantaki, G., Eds.; Focus: Thessaloniki, Greece, pp. 89–110.
54. Brown, S., & Knight, P. (1994), *Assessing learners in higher education*, Psychology Press, p. 78.
55. Brynjolfsson, E., & Andrew M. (2014), *The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies*, WW Norton & Company, p. 121.
56. Butler, S., & Roesel, K. (1989). “The influence of dress on students' perceptions of teacher characteristics”, *Clothing and Textiles Research Journal*, 7(3): 57-59.
57. Burke, C. S., Stagl, K. C., Klein, C., Goodwin, G. F., Salas, E., & Halpin, S. M. (2006), „What type of leadership behaviors are functional in teams? A meta-analysis”, *The Leadership Quarterly* 17(3): 288-307.
58. Burton, J. K., & Merrill, P. F. (1991). “Needs assessment: Goals, needs, and priorities”. *Instructional design: Principles and applications*, 17-43.
59. Cabus, S. J., & Witte, K. (2015), „The effectiveness of active school attendance interventions to tackle dropout in secondary schools: A Dutch pilot case”, *Empirical Economics* 49(1): 65-80.
60. Calhoun, K. E., Yale, L. A., Whipple, M. E., Allen, S., Wood, D. E., & Tatum, R. (2020), „The impact of COVID19 on medical student surgical education: implementing extreme pandemic response measures in a widely distributed surgical clerkship experience”, *The American Journal of Surgery* 220(1): 44-47.
61. Castle, S. R., & McGuire, C. (2010), „An Analysis of Student Self-Assessment of Online, Blended, and Face-to-Face Learning Environments: Implications for Sustainable Education Delivery”, *International Education Studies* 3(3).
62. Cenar, I. (2020), „Non-financial Reporting and Performance in Pre-university Education”, *Ovidius University Annals, Economic Sciences Series* 20(2): 830-836.
63. Chakraborty, P., Mittal, P., Gupta, M. S., Yadav, S., & Arora, A. (2021), “Opinion of students on online education during the COVID-19 pandemic”, *Human Behavior and Emerging Technologies* 3(3): 357-365.
64. Chan, E.S.S.; Ho, S.K.; Ip, F.F.L., & Wong, M.W.Y. (2020), “Self-Efficacy, Work Engagement, and Job Satisfaction Among Teaching Assistants in Hong Kong’s Inclusive Education”, *SAGE Open*, 10.
65. Chen, C. S. (2002), „Self-regulated learning strategies and regulated learning strategies and achievement in an introduction to information systems course”, *Information technology, learning, and performance journal* 20(1): 11-25.
66. Cheung, W. & Cheng, Y. (1997). “Self-management: implications for teacher training”, *Training for Quality*. 5(4): 160-168.
67. Clark, J. T. (2020), *Distance education*, Clinical engineering handbook, Academic Press, pp. 410-415.
68. CNRED. *Sistemul de educație din România*. <https://cnred.edu.ro/ro/Sistemul-de-educatie-din-Romania>, accesat 19 ianuarie 2022.
69. Ciobanu, A., & Androniceanu, A. (2018), „Integrated human resources activities-the solution for performance improvement in Romanian public sector institutions”, *Management Research and Practice* 10(3): 60-79.
70. Colton, M., & Roberts, S. (2007), „Factors that contribute to high turnover among residential child care staff”, *Child & Family Social Work* 12(2): 133-142.
71. Comisia Europeană (2022). Evaluarea în învățământul primar, <https://eurydice.eacea.ec.europa.eu/ro/national-education-systems/romania/evaluarea-invatamantul-primer>, accesat 17 ianuarie 2023.
72. Collen, I. (2020), *Language trends 2020*, Language teaching in primary and secondary schools in England.
73. Comisia Europeană. *Persoanele care părăsesc timpuriu școala*. https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/file_import/european-semester_thematic-factsheet_early-school-leavers_ro.pdf, accesat 27 ianuarie 2022.

74. Consiliul Economic și Social. *Legea nr. 248/2013 - Republicată - privind organizarea și funcționarea Consiliului Economic și Social*. <https://www.ces.ro/legislatie/ro/9>, accesat 17 ianuarie 2022.
75. Constituția România, <http://www.cdep.ro/pls/dic/site.page?id=339>, accesat 17 ianuarie 2022.
76. Council For Creative Education, Finland, <https://www.ccefinsland.org/sisupreschoolbox>, accesat 25 ianuarie 2022.
77. Country Report on Adult Education in FINLAND (2011), https://eaea.org/wp-content/uploads/2018/01/finland_country-report-on-adult-education-in-finland.pdf, accesat 25 ianuarie 2022.
78. Creemers, B. P., & Reezigt, G. J. (1996), „School level conditions affecting the effectiveness of instruction”, *School effectiveness and school improvement* 7(3): 197-228.
79. Covaleskie, J. F. (1994), “The Educational System and Resistance to Reform: The Limits of Policy”, *Education Policy Analysis Archives* 2(4): 1-10.
80. Cucoș C. (2014), *Pedagogie, Ediția a-III-a*, Editura Polirom, Iași.
81. Davies, L., Harber, C., Yamashita, H. (2005), *Global citizenship education: The needs of teachers and learners*, Centre for International Education and Research CIER, University of Birmingham.
82. Dass, P.M. (1998). Professional development of science teachers: results of using the Iowa Chautauqua model in Collier Country, Florida. Paper presented at the National Association for research in Science Teaching Annual Conference, San Diego, Calif., USA, April.
83. Day, C., & Harris, A. (2002), “Teacher leadership, reflective practice, and school improvement” Second international handbook of educational leadership and administration, 957-977.
84. Day, C., Harris, A., & Hadfield, M. (2001), “Grounding knowledge of schools in stakeholder realities: A multi-perspective study of effective school leaders”, *School leadership & management* 21(1): 19-42.
85. Deci, E.L., & Ryan, R. M. (2008), „Self-determination theory: A macrotheory of human motivation, development, and health”, *Canadian Psychology/Psychologie Canadienne* 49(3): 182-185.
86. Dekkers, H., & Claassen, A. (2001), „Dropouts - disadvantaged by definition? A study of the perspective of early school leavers”, *Studies in Educational Evaluation* 27: 341-354.
87. Demaine, J. (2002), “Globalisation and citizenship education”, *International Studies in Sociology of Education* 12(2): 117-128.
88. DeTienne, K., Dyer, G., Hoopes, C., & Harris, S. (2004), „Toward a model of effective knowledge management and directions for future research: Culture, leadership and CKOs”, *Journal of Leadership and Organizational Studies* 10(4): 26-43.
89. De Witte, A., Macharis, C., Lannoy, P., Polain, C., Steenberghen, T., & Van de Walle, S. (2006), „The impact of “free” public transport: The case of Brussels”, *Transportation Research Part A: Policy and Practice* 40(8): 671-689.
90. Dicționar Explicativ Român, <https://dexonline.ro/definitie/provocare>, accesat 2 martie 2022.
91. Dicționar Explicativ Român, <https://dexonline.ro/definitie/limite>, accesat 2 martie 2022.
92. Dicționar Explicativ Român, <https://dexonline.ro/definitie/globalizare>, accesat 2 martie 2022.
93. Dicționarul explicativ al limbii române, <https://dexonline.ro/definitie/performanta>, accesat 10 octombrie 2022.
94. Digital Agenda for Europe (2016), Safer Internet Day 2016: Play Your Part for a Better Internet, <https://ec.europa.eu/digital-agenda/en/news/safer-internet-day-2016-play-your-partbetter-internet>
95. Dixit, A. (2002), „Incentives and organizations in the public sector: An interpretative review”, *Journal of human resources*: 696-727.
96. Doménech-Betoret, F.; Gómez-Artiga, A. (2010), “Barriers perceived by teachers at work, coping strategies, self-efficacy and burnout”, *The Spanish Journal of Psychology*, 13: 636-652.
97. Doménech-Betoret, F. (2009). “Self-efficacy, school resources, job stressors and burnout among Spanish primary and secondary school teachers: A structural equation approach”. *Education Psychology* 29: 45-68.

98. Dobrovská, D., & Andres, P. (2020), *Digitization and Current Educational Changes in Switzerland - Inspiration for the Czech Republic?*, Auer M., Hortsch H., Sethakul P. (eds), The Impact of the 4th Industrial Revolution on Engineering Education, Advances in Intelligent Systems and Computing, 1135, Springer, Cham.
99. Două grădinițe în sate diferite, o singură educatoare, <https://www.digi24.ro/stiri/actualitate/educatie/doua-gradinite-in-sate-diferite-o-singura-educatoare-439209>, accesat 25 ianuarie 2022.
100. Duică, M. C., Florea, N. V., Duică, A., & Tănăsescu, I. A. (2020), „The Role of E-Skills in Developing Sustainable Organizations and E-Activities in the New Digitized Business World”, *Sustainability* 12(8): 3400.
101. Duică, A., Florea, N. V., Duică, M. C., & Iancu, D. (2016), „Using Simulation and Six Sigma to Analyze and Improve Motivation Process of Teachers from Undergraduate Institutions”, *Valahian Journal of Economic Studies*.
102. Duică, M. C., Duică, A., Savu, B. C. (2015), „Romanian university governance in the knowledge society”, *International Conference Knowledge-Based Organization* 11(2): 576-581.
103. Duică, A., & Duică, M. C. (2014), „Organizational Implications of the Cost Leadership Strategies”, *Valahian Journal of Economic Studies* 5(2): 33-40.
104. Duraku, Z.H., Nagavci, M. (*). Impact of the COVID-19 pandemic on the education of students with disabilities in pre-university education. https://www.researchgate.net/profile/Zamira-Hyseni-Duraku-2/publication/342282642_The_impact_of_the_COVID-19_pandemic_on_the_education_of_students_with_disabilities_in_pre-university_education/links/6107f0c50c2bfa282a17753b/The-impact-of-the-COVID-19-pandemic-on-the-education-of-students-with-disabilities-in-pre-university-education.pdf, accesat 1 februarie 2022.
105. Earthman, G. I. (2002), School facility conditions and student academic achievement.
106. Education Rankings by Country 2022, <https://worldpopulationreview.com/country-rankings/education-rankings-by-country>, accesat 15 ianuarie 2022.
107. Education and Training Monitor 2019, https://education.ec.europa.eu/sites/default/files/document-library-docs/et-monitor-report-2019-romania_en.pdf, accesat 10 ianuarie 2023.
108. EDUFI (2018). *Finnish National Agency for Education*. <https://www.oph.fi/english>, accesat 28 ianuarie 2022.
109. Edupedu (21 mai 2021). *Abandonul școlar a crescut la toate nivelurile de învățământ, din școala primară până la universitate. Ministerul Educației: Se pierde aproape un sfert dintr-o generație, în 8 ani de școală, în mediul rural*. <https://www.edupedu.ro/abandonul-scolar-a-crescut-la-toate-nivelurile-de-invatamant-din-scoala-primara-pana-la-universitate-ministerul-educatiei-se-pierde-aproape-un-sfert-din-tr-o-generatie-in-8-ani-de-scoala-in-mediul/>, accesat 27 ianuarie 2022.
110. Elley, W. B., Schleicher, A. (1994), *International differences in achievement levels. The IEA Study of Reading Literacy: Achievement and Instruction in Thirty-Two School Systems*, Exeter: Pergamon, p. 26.
111. Eurydice (2002), “Initial training and transition to working life”. Volume 1, The teaching profession in Europe: Profile, trends and concerns. General lower secondary education. Brussels: Eurydice
112. European Commision, Organisation and governance, <https://eurydice.eacea.ec.europa.eu/national-education-systems/norway/organisation-education-system-and-its-structure>, accesat 20 februarie 2023.
113. European Commision, <https://national-policies.eacea.ec.europa.eu/youthwiki/chapters/finland/57-learning-to-participate-through-formal-non-formal-and-informal-learning>, accesat 26 ianuarie 2022.
114. European Commission (2011), “Europe 2020 Flagship Initiative Innovation Union, Publications Office of the European Union”, Luxembourg.
115. European Commission (2007a), “Schools for the 21st century”, (Commission Staff Working Paper). Brussels: European Commission.

116. Eurydice (2018). National education systems: Finland. Retrieved from https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/populationdemographic-situation-languages-and-religions-25_e
117. Expat Finland, https://www.expat-finland.com/living_in_finland/preschools_kindergartens.html, accesat 25 ianuarie 2022.
118. Fabunmi, B. A. (2009), *Challenges and prospects of virtual libraries in universities in Nigeria*.
119. Ferrell, E. W., Nance, C. N., Torres, A. L., Torres, S. M. (2013), „Using participatory action research to address absenteeism”, *Action Learning: Research and Practice* 11(2): 201–214.
120. Fernández-Cézar, R., Garrido, D., García-Moya, M., Gómezescobar, A., & Solano-Pinto, N. (2020), „Equity or Stereotypes in Science Education? Perspectives from Pre-University Students”, *Sustainability* 12(22): 9354.
121. Fernández-Berrocal, P., Gutiérrez-Cobo, M.J., Rodriguez-Corrales, J., & Cabello, R. (2017), “Teachers’ Affective Well-being and Teaching Experience: The Protective Role of Perceived Emotional Intelligence”, *Frontiers in Psychology*, 8: 8.
122. Finnish National Agency for Education (1998), Basic Education Act, <http://www.finlex.fi/en/laki/kaannokset/1998/en19980628.pdf>, accesat 28 ianuarie 2022.
123. Finnish National Adency for Education, General upper secondary education, <https://www.oph.fi/en/education-system/general-upper-secondary-education>, accesat 25 ianuarie 2022.
124. Finnish National Adency for Education. *Finnish vocational education and training*. <https://www.oph.fi/en/education-system/finnish-vocational-education-and-training>, accesat 23 ianuarie 2022.
125. Fullan, M.G. (1995). “The limits and potential of professional development”. In: Guskey, T.R. and Huberman, M. (Eds) Professional Development in Education: New Paradigms and Practices. New York: Teacher College Press: 253-267.
126. Fullan, M. (2007), “Leading in a culture of change”, John Wiley & Sons.
127. Gabriela Alexandrescu, Salvați copiii, <https://republica.ro/zsistemul-educational-romanesc-reprezinta-un-risc-pentru-dezvoltarea-emotionala-a-copililor-nostri-gabriela>, accesat 3 martie 2022.
128. Gaible, E., & Burns, M. (2005). “Using Technology to Train Teachers: Appropriate Uses of ICT for Teacher Professional Development in Developing Countries”. *Online Submission*.
129. Galvin, C., Gilleran, A., Hogenbirk, P., Hunya, M., Selinger, M., & Zeidler, B. (2006), “Pedagogical Advisory Group – Reflections on eTwinning: Collaboration and eTwinning – Enrichment and Added Value of eTwinning Projects”, eTwinning Central Support Service, Brussels.
130. Gardner, R. (2019), „Classroom interaction research: The state of the art”, *Research on language and social interaction* 52(3): 212-226.
131. Ghergut, A. (2012), „Inclusive Education Versus Special Education on the Romanian Educational System”, *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 46: 199-203.
132. Gibbons, M., Limoges, C., Nowotny, H., & Schwartzman, S. (1994), *The new production of knowledge: The dynamics of science and research in contemporary societies*, London: Sage.
133. Gilar, R., Pozo-Rico, T., Sanchez, B., & Castejon, J.L. (2018), “The level of satisfaction with the advanced training programme on emotional competence across e-learning system in higher education”. In *Proceedings of the 12th International Technology, Education and Development Conference*, Valencia, Spain: 1442–1447.
134. Giri, V. N., Santra, T. (2010), „Effects of job experience, career stage, and hierarchy on leadership style”, *Singapore Management Review* 32(1): 85-94.
135. Greene, M. (1995). “Releasing the imagination: Essays on education, the arts, and socialchanges”. New York: Jossey-Bass.

136. Grieves, K. (2018), „Generating Bespoke Value and Impact Evidence to Inform a Thought Leadership Approach to Service Engagement at The University of Sunderland”, *Performance Measurement and Metrics* 19(1): 53-65.
137. Gordanier, J., Ozturk, O., Williams, B., & Zhan, C. (2020). Free lunch for all! the effect of the community eligibility provision on academic outcomes, *Economics of Education Review* 77: 101999.
138. Hallinan, M.T., & Khmelkov, V.T. (2001). “Recent Development in Teacher Education in the United States of America”, *Journal of Education for Teaching*, 27(2).
139. Hannele, N., & Ulpukka, I.-B. (2015), Persistent Work for Equity and Lifelong Learning in the Finnish Educational System, *The New Educator*, 11(2): 130-145.
140. Hanushek, E. A., & Woessmann, L. (2011), “The Economics of International Differences in Educational Achievement. In Handbook of the Economics of Education”, Elsevier 3: 89-200.
141. Hardman, M. L., Egan, M. W., & Drew, C. J. (2016), *Human exceptionality: School, community, and family*, Cengage learning.
142. Hassel, E. (1999). “Professional Development: Learning From The Best”, Oak Brook, IL: North Central Regional Educational Laboratory.
143. Hassini, E. (2007), „Student–instructor communication: The role of email”, *Computers & Education* 47: 29-40.
144. Heim, D.K., Sandmeier, A., Hänggi, Y., Safi, N., & Cina, A. (2019), „Training zum Umgang mit Unterrichtsstörungen: Effekte auf die Gesundheit von Lehrkräften“, *Z. Erzieh*, 22: 925–944.
145. Helgøy, I., & Homme, A. (2016), „Educational reforms and marketization in Norway – A challenge to the tradition of the social democratic, inclusive school?”, *Research in Comparative and International Education* 11(1): 52-68.
146. Heers, M., Van Klaveren, C., Groot, W., & Van den Brink, H. M. (2014), „The impact of community schools on student dropout in pre-vocational education”, *Economics of Education Review* 41: 105–119.
147. Hotărâre pentru modificarea și completarea Hotărârii Guvernului nr. 369/2021 privind organizarea și funcționarea Ministerului Educației, https://www.edu.ro/sites/default/files/Proiect%20HG_ME.pdf, accesat 18 ianuarie 2022.
148. Hotnews (11 septembrie 2014). *Avertisment UNICEF: 1 din 5 tineri de liceu nu merge la scoala. Copiii de la sate au un risc cu aproape 40% mai mare sa abandoneze scoala sau sa ramana repetenti, fata cei de la oras.* <https://www.hotnews.ro/stiri-esential-18084346-avvertisment-unicef-1-din-5-tineri-liceu-nu-merge-scoala-copiii-sate-risc-aproape-40-mai-mare-abandoneze-scoala-sau-ramana-repetenti-fata-cei-oras.htm>, accesat 25 ianuarie 2022.
149. Hopkins, D., & Reynolds, D. (2001), „The past, present and future of school improvement: Towards the third age”, *British Educational Research Journal* 27(4): 459-475.
150. Huang, R., D. Liu, A. Tlili, J. Yang, H. Wang, H. Zeng, R. Zhuang, et al. (2020). *Handbook on Facilitating Flexible Learning during Educational Disruption: The Chinese Experience in Maintaining Undisrupted Learning in COVID-19 Outbreak*. Beijing: Smart Learning Institute of Beijing Normal University. https://iite.unesco.org/wp-content/uploads/2020/03/Handbook-on-Facilitating-FlexibleLearning-in-COVID-19-Outbreak-SLIBNU_V2.0_20200324.pdf, accesat 25 ianuarie 2022.
151. Huling, L., Resta, V., & Yeargain, P. (2012), “Supporting and retaining new teachers”, *Kappa Delta Pi Record* 48(3): 140-143.
152. Hughes, G.D. (2012), “Teacher retention: Teacher characteristics, school characteristics, organizational characteristics, and teacher efficacy”, *The Journal of Educational Research* 105(4): 245-255.
153. Institutul Național De Statistică, https://insse.ro/cms/sites/default/files/field/publicatii/proiectarea_populatiei_scolare_din_romania_la_orizontul_anului_2060_0.pdf, accesat 26 ianuarie 2022.
154. Institutul Național de Statistică, <http://statistici.insse.ro:8077/tempo-online/#/pages/tables/insse-table>, accesat 1 martie 2022.

155. Institut Național de Statistică, <http://statistici.insse.ro:8077/tempo-online/#/pages/tables/insse-table>, accesat 1 martie 2022.
156. Ismail, R., Yin, K. Y. (2019), „The Impact of Policy Changes at the Pre-University Education on Teaching, Learning, and Student Performance”, *Universal Journal of Educational Research* 8(3): 1037-1045.
157. Internations, A Guide to Education & International Schools in Norway, <https://www.internations.org/norway-expats/guide/education>, accesat 12 martie 2023.
158. Ingersoll, R., & Strong, M. (2011), “The impact of induction and mentoring programs for beginning teachers: A critical review of the research”, *Review of Educational Research* 81(2): 201-233.
159. Învățământul preuniversitar. *Lege* 1/2011. <https://lege5.ro/Gratuit/geztsobvgi/invatamantul-preuniversitar-lege-1-2011?dp=gq2tomrwgq4tc>, accesat 14 noiembrie 2021.
160. Jailani, O., Adli, A. H. T., Amat, M. A. C., Othman, S. M., Deylami, N., & Rahim, N. S. A. (2020), „The Self-Perceived Problems among Malaysian Pre-University Students: Implications for College Counselling”, *Asian Journal of University Education* 16(3): 112-124.
161. James, P., & Steger, M. B. (2014), „A genealogy of “globalization: The career of a concept. *Globalizations*” 11(4): 417-434.
162. Jaworski, B., & Huang, R. (2014), „Teachers and didacticians: Key stakeholders in the processes of developing mathematics teaching”, *ZDM - International Journal on Mathematics Education* 46(2): 173-188.
163. Jegede, O. & Taplin, M. (2000). “Trainee teachers’ perception of their knowledge about expert teaching”, *Educational Research*, 42(3): 287-308.
164. Kaden, U. (2020), “COVID-19 School Closure-Related Changes to the Professional Life of a K-12 Teacher”, *Education Sciences*, 10: 165.
165. Kafyulilo, A.C. & Keengwe, J. (2014), “Teachers’ perspectives on their use of ICT in teaching and learning: A case study”, *Education and Information Technologies* 19: 913–923.
166. Kalogiannakis, M., & Papadakis, St. (2008), “Hybrid learning for women and socially sensitive groups for the promotion of digital literacy”, Proceedings of the 5th WSEAS/IASME International Conference on Engineering Education (EE' 08), Heraklion: 305–311.
167. Kamble, A., Gauba, R., Desai, S., & Golhar, D. (2021), „Learners’ perception of the transition to instructor-led online learning environments: Facilitators and barriers during the COVID-19 pandemic”, *International Review of Research in Open and Distributed Learning* 22(1): 199-215.
168. Kanwar, A., & Sanjeeva, M. (2022), Student satisfaction survey: a key for quality improvement in the higher education institution, *Journal of Innovation and Entrepreneurship* 11(1): 1-10.
169. Katzenmeyer, M., & Moller, G. (2009), “Awakening the sleeping giant: Helping teachers develop as leaders”, Corwin Press.
170. Kindergartens and childcare, <https://www.oslo.kommune.no/english/welcome-to-oslo/children-and-families/kindergartens-and-childcare/#gref>, accesat 15 februarie 2023.
171. Katz, D. (1964), „The motivational basis of organizational behavior, *Behavioral Science* 9(2): 131-146.
172. Karacabey, M. F., Bellibaş, M. Ş., & Adams, D. (2020), *Principal leadership and teacher professional learning in Turkish schools: examining the mediating effects of collective teacher efficacy and teacher trust*, Educational Studies, 1-20.
173. Kent, A. M., Green, A. M., & Feldman, P. (2012), “Fostering the success of new teachers: Developing lead teachers in a statewide teacher mentoring program”, *Current Issues in Education* 15(1): 1-17.
174. Kilanowski-Press, L., Foote, C. J., & Rinaldo, V. J. (2010), „Inclusion classrooms and teachers: A survey of current practices”, *International Journal of Special Education* 25(3): 43-56.
175. Koro, C.P. (2019), *Digitization of Schools and Education. The case of Sweden, Understanding Media and Information Literacy (MIL) in the Digital Age*, Department of Journalism, Media and Communication (JMG) Publisher, pp.127-132.

176. Koskela, T., Pihlainen, K., Piispa-Hakala, S., Vornanen, R., & Hämäläinen, J. (2020), „Parents' Views on Family Resiliency”, *Sustainable Remote Schooling during the COVID-19 Outbreak in Finland, Sustainability* 12(21): 8844.
177. Krulatz, A., Steen-Olsen, T., & Torgersen, E. (2018), „Towards critical cultural and linguistic awareness in language classrooms in Norway: Fostering respect for diversity through identity texts”, *Language Teaching Research* 22(5): 552-569.
178. Kure, A. E., Brevik, L. M., & Blikstad-Balas, M. (2023), „Digital skills critical for education: Video analysis of students' technology use in Norwegian secondary English classrooms”, *Journal of Computer Assisted Learning* 39(1): 269-285.
179. Lai, E., & Cheung, D. (2014), „Enacting teacher leadership. Educational Management Administration & Leadership”, 43(5): 673–692.
180. Lambert, L. (1998). Building leadership capacity in schools. ASCD.
181. Laurillard, D. (2012), „Teaching as a design science: Building Pedagogical Patterns for Learning and Technology. By Diana Laurillard”, *British Journal of Educational Studies* 60(4): 448-450.
182. Lebas, M. (1995), *Oui, il faut définir la performance*, Revue française de comptabilité, 269, pp. 66-71.
183. Legea educației naționale nr. 1/2011, articolul 2, https://www.edu.ro/sites/default/files/legea-educatiei_actualizata%20august%202018.pdf, accesat 19 ianuarie 2022.
184. Legea educației naționale nr. 1/2011, articolul 6, https://www.edu.ro/sites/default/files/legea-educatiei_actualizata%20august%202018.pdf, accesat 19 ianuarie 2022.
185. Lege 1/2011, Art 9 Dispoziții generale, <https://lege5.ro/Gratuit/geztsobvgi/art-9-dispozitii-generale-lege-1-2011?dp=gq2tomrwgq2ta>, accesat 20 noiembrie 2022.
186. Legea educației naționale nr. 1/2011, articolul 16, https://www.edu.ro/sites/default/files/legea-educatiei_actualizata%20august%202018.pdf, accesat 19 ianuarie 2022.
187. Legea educației naționale nr. 1/2011, articolul 16, https://www.edu.ro/sites/default/files/legea-educatiei_actualizata%20august%202018.pdf, accesat 19 ianuarie 2022.
188. Leithwood, K. A., & Hallinger, P. (2012), *Second international handbook of educational leadership and administration*, 8, Dordrecht: Kluwer.
189. Leithwood, K., Tomlinson, D., & Genge, M. (1996), “Transformational school leadership”, Springer Netherlands: 785-840.
190. Levine, D. U., & Lezotte, L. W. (1990), *Unusually Effective Schools: A Review and Analysis of Research and Practice*, Madison, WI: National Center for Effective Schools Research and Development, p.70.
191. Liang, W.; Song, H., & Sun, R. (2020). Can a professional learning community facilitate teacher well-being in China? The mediating role of teaching self-efficacy. *Educational Studies*: 1–20.
192. Lim, C.P., Hung, D., Wong, P., & Hu, C. (2004), “The pedagogical design of ICT integration in online learning: A case study”. *Internal Medicine Journal*, 31: 37.
193. Liston, D.P. & Zeichner, K.M. (1990). “Teacher Education and the Social Conditions of Schooling”, New York: Routledge.
194. Long, J. (2010), “The fatal attraction of mentoring: Mentoring for retention of beginning teachers”, *The International Journal of Interdisciplinary Social Sciences* 5(2): 265-274.
195. Lortie, D. C. (1975), “School teacher”, Chicago, IL: University of Chicago Press.
196. Lundberg, I. (1994), *The teaching of reading*, in: W. B. ELLEY (Ed) *The IEA Study of Reading Literacy: Achievement and Instruction in Thirty-Two School Systems*, Oxford: Pergamon, p.51.
197. Lunenburg, F. C. (2010), „School Facilities Management”, *National Forum of Educational Administration & Supervision Journal* 27(4).

198. Luescher-Mamashela, T. M. (2013), „Student representation in university decision making: good reasons, a new lens?”, *Studies in Higher Education* 38(10): 1442-1456.
199. Maki, P. L. (2002), „Developing an assessment plan to learn about student learning”, *The Journal of Academic Librarianship* 28(1-2): 11.
200. Malinen, O.-P., Väistönen, P., & Savolainen, H. (2012), “Teacher education in Finland: A review of a national effort for preparing teachers for the future”, *Curriculum Journal*, 23(4), 567-584.
201. Maamari, B.E., & Majdalani, J.F. (2019). “The effect of highly emotionally intelligent teachers on their students’ satisfaction. International Journal of Educational Management”, 33: 179–193.
202. Martelli, M. (2020), „Teachers and Students Talk about Relevant Learning: Narratives from Different Community Schools in Romania”, *Peabody Journal of Education* 95(1): 55-65.
203. Marian, T. (2022), „The Impact of Online Classes on Teachers’ Performance During the Pandemic Period of COVID 19 in Romania”, *Ovidius University Annals, Economic Sciences Series* 22(1): 331-338.
204. Marian, T. (2022), „The Impact of Online Classes on Teachers’ Performance During the Pandemic Period of COVID 19 in Romania”, *Ovidius University Annals, Economic Sciences Series* 22(1): 331-338.
205. Marrone, J. A. (2010), „Team boundary spanning: A multilevel review of past research and proposals for the future”, *Journal of Management* 36(4), 911-940.
206. Martinez Sanchez, A. (2019), “Emotional competences and academic performance in students of Primary Education”, *Social Psychology of Education*, 11: 15–25.
207. Mayor, B., & Swann, J. (2002), *The English language and ‘global’ teaching*, M.R. Lea and K. Nicoll (Eds.), Distributed Learning: Social and cultural approaches to practice, London: RoutledgeFalmer.
208. Mbawuni, J., & Nimako, S. G. (2015), „Critical Factors Underlying Students’ Choice of Institution for Graduate Programmes: Empirical Evidence from Ghana”, *International Journal of Higher Education* 4(1): 120-135.
209. Midgley, M. (2017), „Thought Leadership”, *Journal of Healthcare Risk Management* 37(1): 5.
210. Milanowski, A. (2004), „The relationship between teacher performance evaluation scores and student achievement: Evidence from Cincinnati”, *Journal of Education* 79(4): 33-53.
211. Minkos, M. L., & Gelbar, N. W. (2021), „Considerations for educators in supporting student learning in the midst of COVID-19”, *Psychology in the Schools*, 58(2): 416-426.
212. Mingaleva, Z., & Mirskikh, I. (2012), „Globalization in Education in Russia”, *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 47: 1702-1706.
213. Mingaleva, Z., & Mirskikh I. (2010b), „The Problems of Legal Regulation of Intellectual Property Rights in Innovation Activities in Russia (Institutional Approach)”, *International Journal of Human and Social Sciences* 1: 56-69.
214. Ministerul Educației, 5 decizii majore în urma consultărilor Ministerului Educației cu federațiile sindicale!, https://www.edu.ro/comunicat_presa_82_consultare_sindicate_lege_invatamant_preuniversitar, accesat 12 ianuarie 2023.
215. Ministerul Educației, Acte de studii și documente școlare, <https://www.edu.ro/acte-de-studii-si-doc-scolare>, accesat 15 decembrie 2022.
216. Ministerul Educației, Raport privind starea învățământului preuniversitar din România 2019 – 2020, https://www.edu.ro/sites/default/files/_fi%C8%99iere/Minister/2020/Transparenta/Stare%20invatamant/Stare%20preuniversitar_rev_5.07.2021.pdf, p.11, accesat 2 martie 2022.
217. Ministerul Educației, <https://www.edu.ro/>, accesat 17 ianuarie 2022.

218. Ministerul Educației, <https://www.edu.ro/descriere>, accesat 18 ianuarie 2022.
219. Ministerul Educației. *Instituții de învățământ superior*. <https://www.edu.ro/institutii-invata-mant-superior>, accesat 10 ianuarie 2022.
220. Ministerul Educației. *Procesul Bologna*. <https://www.edu.ro/procesul-bologna-0>, accesat 14 ianuarie 2022.
221. Ministerul Educației. *Instituții de învățământ superior*. <https://www.edu.ro/institutii-invata-mant-superior>, accesat 13 ianuarie 2022.
222. Ministerul Educației. *Programul Național pentru Reducerea Abandonului Școlar || Invitație de participare la schema de granturi din Programul Național pentru Reducerea Abandonului Școlar (PNRAS)*. <https://www.edu.ro/PNRR>, accesat 28 ianuarie 2022.
223. Ministry of Education and culture, <https://okm.fi/en/frontpage>, accesat 18 ianuarie 2022.
224. Ministry of Education and culture. Financing of General Education. <https://okm.fi/en/financing-of-general-education>, accesat 20 ianuarie 2022.
225. Ministry of Education and culture. Finnish matriculation examination. <https://okm.fi/en/finnish-matriculation-examination>, accesat 22 ianuarie 2022.
226. Ministry of Education and culture. Finnish Education System. <https://okm.fi/en/education-system>, accesat 24 ianuarie 2022.
227. Ministry of Education and culture. Extension of compulsory education. <https://okm.fi/en/extension-of-compulsory-education>, accesat 26 ianuarie 2022.
228. Misra, S. (2012), „Implications of Globalization on Education”, *Revista Românească pentru Educație Multidimensională* 4(2): 69-82.
229. Moorhouse, B. L. (2020), *Adaptations to a Face-to-face*, Initial Teacher Education Course ‘Forced’.
230. Mor, Y., & Mogilevsky, O. (2013), The learning design studio: Collaborative design inquiry as teachers’ professional development, *Research in Learning Technology* 21.
231. Moscoviz, L., & Evans, D. K. (2022), *Learning loss and student dropouts during the covid-19 pandemic: A review of the evidence two years after schools shut down*, Center for Global Development, pp. 1-24.
232. Neely, A. D., Adams, C., & Kennerley, M. (2002), *The performance prism: The scorecard for measuring and managing business success*, London: Prentice Hall Financial Times, pp.159-160.
233. Nicolaou, C., Matsiola, M., & Kalliris, G. (2019), „Technology-enhanced learning and teaching methodologies through audiovisual media”, *Education Sciences* 9(3): 196.
234. Niemi, H. (2016), “The Societal Factors Contributing to Education and Schooling in Finland”. In *Miracle of Education: Equity and Quality as Its Main Objectives*: 23–40.
235. Niemi, H., & Multisilta, J. (2015), “Assessment for Learning in Finland: Examining the Research Base. Educational Assessment, Evaluation and Accountability”, *Psychology, Society, & Education* 7(3).
236. Niță, A. M. (2014), „Education Organizations and Conflict Management: A Sociological Analysis of the Pre-University System”, *Revista de Științe Politice* 44: 170-183.
237. Northouse, P. G. (2018), *Leadership: Theory and practice*, Thousand Oaks, California: Sage Publications.
238. Novak, J. D. (2002), „Meaningful learning: The essential factor for conceptual change in limited or inappropriate propositional hierarchies leading to empowerment of learners”, *Science education* 86(4): 548-571.
239. OCDE, Norway, Overview of the education system (EAG 2022), <https://gpseducation.oecd.org/CountryProfile?primaryCountry=NOR&threshold=10&topic=EO>, accesat 13 ianuarie 2023.
240. OECD (2012). Equity and Quality in Education. Supporting disadvantaged students and schools, <https://www.oecd.org/education/school/50293148.pdf>, p.13, accesat 22 februarie 2023.
241. OECD (2011), Educational Evaluation and Assessment in Norway Strengths, Challenges and Policy Pointers, <https://www.oecd.org/education/school/48632053.pdf>, accesat 21 martie 2023.

242. OECD (2001). Knowledge and Skills for Life: First Results from PISA 2000 (Paris, OECD), p.13.
243. OECD, Newsroom - Strengthening evaluation and assessment in Romania is key to educational reform, <https://www.oecd.org/education/school/strengthening-evaluation-and-assessment-in-romania-is-key-to-educational-reform.htm>, accesat 16 decembrie 2022.
244. OECD (2019). *Education at a glance*. https://www.oecd.org/education/education-at-a-glance/EAG2019_CN_FIN.pdf, accesat 18 ianuarie 2022.
245. OECD (2005). "Teachers matter, attracting, developing and retaining effective teachers". Paris: OECD.
246. Oftedal Telhaug, A., Asbjørn Mediås, O., Aasen, P. (2006), „The Nordic model in education: Education as part of the political system in the last 50 years”, Scandinavian Journal of Educational Research 50(3): 245-283.
247. Olivia, P.F. & Pawlas, G.E. (1997). “Supervision for Today’s Schools”, 5th ed., Longman, New York, NY.
248. Online Due to the COVID-19 Pandemic, „*Journal of Education for Teaching*”: 1-3.
249. Ordin 5079/2016, Evaluarea copiilor/elevilor, <https://lege5.ro/gratuit/gezdqmzygyya/evaluarea-copiilor-elevilor-regulament?dp=geydimjzheztaoa>, accesat 18 februarie 2023.
250. Owens, A., Sean F. R., & Christopher, J. (2016), “Income segregation between schools and school districts”, *American Educational Research Journal* 53(4): 1159-1197.
251. Øverby, H., Audestad, J.A. (2018), *Digital Economics how Information and Communication Technology Is Shaping Markets, Business, and Innovation*, 1st ed. Scotts Valley, California: CreateSpace Independent Publishing Platform.
252. Papadakis, St., & Kalogiannakis, M. (2010), “eTwinning in the early childhood as starting line of innovative practices for the didactic of natural sciences”, *HSci2010 7th International Conference Hands-on Science Bridging the Science and Society Gap*, University of Crete campus at Rethymno.
253. Patrinos, H. A., & Fasih, T. (2009), *Decentralized decision-making in schools: The theory and evidence on school-based management*, World Bank Publications.
254. Pepe, A., Addimando, L., & Veronese, G. (2017), „Measuring teacher job satisfaction: Assessing invariance in the teacher job satisfaction scale (TJSS) across six countries”, *Europe's journal of psychology* 13(3): 396.
255. Pickford, R., & Brown, S. (2006), *Assessing skills and practice*, London: Routledge, pp. 2-3.
256. Piketty, T., & Emmanuel S. (2006), „The evolution of top incomes: a historical and international perspective”, *American Economic Review* 96(2): 200-205.
257. Pirkle, S. F. (2011), “Stemming the tide: Retaining and supporting science teachers”, *Science Educator* 20(2): 42-46.
258. Pokhrel, S., Chhetri, R. (2021), “A Literature Review on Impact of COVID-19 Pandemic on Teaching and Learning”, *Higher Education for the Future* 8(1): 133-141.
259. Portal învățământ, Scandalul uniformelor scolare continua. *Scolile nu au dreptul de a-i trimite acasa pe elevii care nu poarta uniforma*. <https://www.portalinvatamant.ro/articole/noutati-97/scandalul-uniformelor-scolare-continua-scolile-nu-au-dreptul-de-a-i-trimite-acasa-pe-elevii-care-nu-poarta-uniforma-5467.html>, accesat 28 ianuarie 2022.
260. Powell, G. (2011), „The gender and leadership wars”, *Organizational Dynamics* 40(1): 1-9.
261. Preschool education, <https://www.infofinland.fi/en/living-in-finland/education/child-education/preschool-education>, accesat 16 ianuarie 2022.
262. Procópio, L.F.; Pereira, A.; Procópio, M. (2016), “Fontes de stress em docentes: Estudo psicométrico sobre stress no estágio pedagógico”, *Revista EDaPECI*, 16: 455–468.
263. Raja, R., Nagasubramani, & P. C. (2018), „Impact of modern technology in education”, *Journal of Applied and Advanced Research* 3(1): 33-35.

264. Rasmussen, J. B. (2003), „Reading literacy performance in Norway: Current practice and critical factors”, *European Journal of Education* 38(4): 427-443.
265. Reardon, S. F., & Kendra, B. (2011), „Income inequality and income segregation”, *American Journal of Sociology* 116(4): 1092-1153.
266. Reynolds, D., & Mckimm, J. (2020), „Educational management and leadership in Wales: promise, performance and potential”, *School Leadership & Management*: 1-19.
267. Richter, D., Kunter, M., Klusmann, U., Lüdtke, O., & Baumert, J. (2014), *Professional development across the teaching career: Teachers' uptake of formal and informal learning opportunities*, Teachers' professional development, Brill, pp. 97-121.
268. Rieckmann, M. (2018), „Learning to transform the world: Key competencies in Education for Sustainable Development”, *Issues and trends in education for sustainable development* 39: 39-59.
269. Ross, D., Adams, A., Bondy, E., Dana, N., Dodman, S., & Swain, C. (2011), „Preparing teacher leaders: Perceptions of the impact of a cohort-based, job embedded, blended teacher leadership program”, *Teaching and Teacher Education* 27(8): 1213-1222.
270. Ross, K. N., & Postlethwaite, T. N. (1994), *Differences among countries in school resources and achievement*, in: W. B. ELLEY (Ed) The IEA Study of Reading Literacy: Achievement and Instruction in Thirty-Two School Systems, Oxford, Pergamon, p.78.
271. Rowley, D. J., & Sherman, H. (2003), „The special challenges of academic leadership”, *Management Decision* 41(10): 1058-1063.
272. Sahlberg, P. (2010), “Finnish Lessons: What Can the World Learn from Educational Change in Finland?”, Teachers College Press.
273. Sahin, S., Arseven, Z., & Kılıç, A. (2016), „Causes of Student Absenteeism and School Dropouts”, *International Journal of Instruction* 9(1): 195-210.
274. Saini, M. K., & Goel, N. (2019), „How smart are smart classrooms? A review of smart classroom technologies”, *ACM Computing Surveys (CSUR)* 52(6): 1-28.
275. Sanders, M. G. (2003), „Community Involvement In Schools”, *Education and Urban Society* 35(2): 161–180.
276. Sanders, M. G. (2001), „A study of the role of “community” in comprehensive school, family and community partnership programs”, *Elementary School Journal* 102(1): 19-34.
277. Schott, C., van Roekel, H., & Tummers, L. G. (2020), „Teacher leadership: A systematic review, methodological quality assessment and conceptual framework”, *Educational Research Review* 31: 100352.
278. Schnaider-Levi, L.; Ganz, A.B.; Zafrani, K.; Goldman, Z.; Mitnik, I.; Rolnik, B. & Lev-Ari, S. (2020), “The Effect of Inquiry-Based Stress Reduction on Teacher Burnout”, *A Controlled Trial. Brain Sci.* 10, 468.
279. Scott, C.L. (2015), “The Futures of Learning 3: What Kind of Pedagogies for the 21st Century?”, ERF Working Papers Series, 15, UNESCO Education Research and Foresight, Paris.
280. Sepulveda-Escobar, P., & Morrison, A. (2020), „Online teaching placement during the COVID-19 pandemic in Chile: challenges and opportunities”, *European Journal of Teacher Education* 43(4): 587-607.
281. Sergiovanni, T.J. (1999), “Refocusing Leadership to Build Community”, The High School Magazine September: 12–15
282. Simola, H. (2005), “The Finnish miracle of PISA: Historical and sociological remarks on teaching and teacher education”, *Comparative Education* 41(4): 455–470.
283. Shaw, J., & Newton, J. (2014), “Teacher retention and satisfaction with a servant leader as principal”, *Education* 135(1): 101-106.
284. Shulman, L.S. (1987). Knowledge and teaching: Foundations of the new reform. *Harvard Educational Review*. 57(1), 1-22.
285. Shute, J. W., & Cooper, B. S. (2015), „Understanding in-school truancy”, *Phi Delta Kappan* 96(6): 65-68.
286. Slepuhin, A. (2011), „Globalization of Higher Education”, *The Journal of social policy studies* 1(3): 7-28.

287. Solheim, R. G. (2002), „Norway, in PIRLS Encyclopedia: A Reference Guide to Reading Education in the Countries Participating in IEA’s Progress in International Reading Literacy Study”, *Boston: International Study Center*, p. 45.
288. Song, S. J., Tan, K. H., & Awang, M. M. (2021), „Generic digital equity model in education: Mobile-assisted personalized learning (MAPL) through e-modules”, *Sustainability* 13(19): 11115.
289. Spreitzer, G. M. (1995), „Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement and validation”, *Academy of Management Journal* 38(5): 1442-1465.
290. Stancu, I., Criveanu, R. C., & Radut, E. (2008), „Modern world challenges and their influence on the education system, *Bulletin UASVM*”, *Horticulture* 65(2): 693-698.
291. Stanley, M. S. (1996), „School uniforms and safety”, *Education and Urban Society* 28(4): 424-435.
292. Statistics Finland, https://www.stat.fi/til/kkesk/index_en.html, accesat 27 ianuarie 2022.
293. Statistics Norway, Utdanning, <https://www.ssb.no/utdanning>, accesat 20 martie 2021.
294. Stegăroiu, I., Radu, V., Simsek, H., & Tabirca, A. I. (2020), „Impact of Leadership Team Values and Performance on Organizational Behavior”, *LUMEN Proceedings* 10: 241-251.
295. Stegăroiu, I., Stefanescu, D. E. Z., Ghinea, A., Stan, A. M., & Munteanu, M. G. (2017), „The Woman versus Man as Leaders into the Nowadays Economy”, *Annals of “Dunarea de Jos” University of Galati Fascicle I. Economics and Applied Informatics* 23(1): 176-183.
296. Stegăroiu, I., Stefanescu, D. E. Z., Stegăroiu, Ş. M. (2015), „The leadership adaptability based on the risk of contemporary economy”, *International Conference Risk in Contemporary Economy*, 16, Galati, Romania, “Dunarea de Jos” University of Galati – Faculty of Economics and Business Administration, pp. 261-265.
297. Stegăroiu, I., & Talal, M. (2014), „The Importance of Developing Internal Communication Strategy”, *Vlahian Journal of Economic Studies* 5(1): 63-70.
298. Stegăroiu, I. (2005), „The concept of crisis”, *Annals of the University of Petroşani, Economics* 5: 261-266.
299. Stephens*, P., Egil tønnessen, F., & Kyriacou, C. (2004), „Teacher training and teacher education in England and Norway: a comparative study of policy goals”, *Comparative education* 40(1): 109-130.
300. Stromquist, N., Monkman, K. (2000), *Globalisation and Education: Integration and contestation across cultures*, Lanham, Maryland: Rowman and Littlefield.
301. Structura sistemului național de învățământ preuniversitar, Lege 1/2011, <https://lege5.ro/Gratuit/geztsobvgi/structura-sistemului-national-de-invamatant-preuniversitar-lege-1-2011?dp=gq2tomrguzdi>, accesat 19 ianuarie 2022.
302. Sun, P. C., Tsai, R. J., Finger, G., Chen, Y. Y., & Yeh, D. (2008), „What drives a successful e-Learning? An empirical investigation of the critical factors influencing learner satisfaction”, *Computers & education* 50(4): 1183-1202.
303. Sutherland, D., Price, R., & Gonand, E. (2010), „Improving public spending efficiency in primary and secondary education”, *OECD Journal Economic Studies* 1: 1-30.
304. Sykes, G. (1996). “Reform of and as professional development”, *Phi Delta Kappan*, 77: 464-468.
305. Talmaciu, I., Stegăroiu, I., Croitoru, G. (2015), Characteristics of management and leadership in order to efficiently achieve the organizational changes produced by the economic crisis, *International Conference “Risk in Contemporary Economy”*, XVIth Edition, Galati, Romania, “Dunarea de Jos” University of Galati – Faculty of Economics and Business Administration.
306. Taylor, M., Goeke, J., Klein, E., Onore, C., & Geist, K. (2011), „Changing leadership: Teachers lead the way for schools that learn”, *Teaching and Teacher Education* 27(5): 920-929.
307. Tăușan, L. (2010), „From educational policies to curricular policies within the Romanian pre-university educational system”, *Educatia 21 Journal* 8: 28-42.

308. The Kingdom of Norway (2016), *Facts about education in Norway*, Published by Statistics Norway, Oslo, p. 75.
309. Thomas, R. J., & Cheese, P. (2005), „Leadership: experience is the best teacher”, *Strategy & Leadership* 33(3): 24–29.
310. Thornton, M., Darmody, M., & McCoy, S. (2013), „Persistent absenteeism among Irish primary school pupils”, *Educational Review* 65(4): 488–501.
311. Tjeldvoll, A. (2008), „Finnish Higher Education Reforms: Responding to Globalization”, *European Education* 40(4): 93-107.
312. Tønnessen, F. E. (1995), „Literacy in Norway”, *Journal of Adolescent & Adult Literacy* 39(3): 244-246.
313. Toropova, A., Myrberg, E., & Johansson, S. (2021), „Teacher job satisfaction: the importance of school working conditions and teacher characteristics”, *Educational review* 73(1): 71-97.
314. Tutunaru, T. (2021), „Analysis of Norwegian education system - advantages and opportunities”, *Istorie, Jurnalul de Cultura, Cetatenie in Uniunea Europeana* 13(1): 243-261.
315. Tutunaru, T. (2021), „Importanța familiei în dezvoltarea copilului”, *Revista Educație Si Noi Orizonturi*.
316. Tutunaru, T. (2021), „Globalization limits and the elements that show globalization as an outdated phenomenon”, *Hyperion Economic Journal*: 52-56.
317. Trading Economics, <https://tradingeconomics.com/romania/public-spending-on-education-total-percent-of-gdp-wb-data.html>, accesat 11 ianuarie 2023.
318. Tveit, K. (1991), „The development of popular literacy in the Nordic countries. A comparative historical study”, *Scandinavian Journal of Educational Research*, 35(4): 241-252.
319. Utdanning, Hva Er Du Interessert I?, <https://utdanning.no/>, accesat 22 februarie 2022.
320. Utdanningsdirektoratet 2011a. http://www.udir.no/Artikler/_Vurdering/Nasjonalt-kvalitetsvurderingssystem-for-grunnopplaringen/, accesat în 14 martie, 2021.
321. Valtonen, T., Kukkonen, J., Kontkanen, S., Sormunen, K., & Dillon, P., Sointu, E. (2015). The impact of authentic learning experiences with ICT on pre-service teachers' intentions to use ICT for teaching and learning. *Computers & Education* 81: 49–58.
322. Vattøy, K.D. (2020), “Teachers’ beliefs about feedback practice as related to student self-regulation, self-efficacy, and language skills in teaching English as a foreign language”, *Studies in Educational Evaluation*, 64, 100828.
323. Vitikka, E., Krokfors, L., & Hurmerinta, E. (2012), „*The Finnish National Core Curriculum*”, Miracle of Education: 83-96.
324. Vlada, M., Jugureanu, R., & Istrate, O. (2009), „E-learning and educational software. Educational projects and experience of implementation in Romania”, *Proceedings of ICVL*: 28.
325. Vlieghe, J. (2015), „Education, Digitization and Literacy training: A historical and cross-cultural perspective”, *Educational Philosophy and Theory* 48(6): 549-562.
326. Vrasmas, T., & Daunt P. (1997), „The Education and Social Integration of Children and Young People with Special Needs in Romania: A National Programme”, *European Journal of Special Needs Education* 12(2): 137-147.
327. Vrasidas, C. & Zembylas, M. (2004), “Online professional development: lessons from the field”, *Education + Training*, 46(7): 326-334.
328. Walker, G. (2009), „Inclusive education in Romania: policies and practices in post-Communist Romania”, *International Journal of Inclusive Education* 14(2): 165-181.
329. Wanzare, Z., & Ward, K. L. (2000). “Rethinking staff development in Kenya: agenda for the twenty-first century”, *International Journal of Educational Management*, 14(6): 265-275.
330. Wasley, P. A. (1991). Teachers who lead: The rhetoric of reform and the realities of practice.
331. Weisberg, D., Sexton, S., Mulhern, J., Keeling, D., Schunck, J., Palcisco, A., & Morgan, K. (2009), *The widget effect: Our national failure to acknowledge and act on differences in teacher effectiveness*, New Teacher Project, p. 109.

332. Wenger, E. (1998), *Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity*, Cambridge: Cambridge University Press.
333. World Bank, <https://blogs.worldbank.org/education/finland-miracle-education>, accesat 29 ianuarie 2022.
334. World Bank Blog, <https://blogs.worldbank.org/education/why-education-infrastructure-matters-learning>
335. World Vision România, Bunăstarea copilului din mediul rural din România, <https://worldvision.ro/wp-content/uploads/2022/05/Bunastarea-Copilor-din-Mediul-Rural.pdf>, accesat 20 decembrie 2022.
336. Zacher, H., Rosing, K., Henning, T., & Frese, M. (2011), „Establishing the next generation at work: Leader generativity as a moderator of the relationships between leader age, leader-member exchange, and leadership success”, *Psychology and aging* 26(1): 241-252.
337. Zancajo, A., Verger, A., & Bolea, P. (2022), „Digitalization and beyond: the effects of Covid-19 on post-pandemic educational policy and delivery in Europe”, *Policy and Society* 41(1): 111-128.
338. Zavei, S. J. A. P., & Jusan, M. M. (2012), „Exploring housing attributes selection based on Maslow’s hierarchy of needs”, *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 42: 311-319.
339. Zhao, X., & Ding, S. (2019). “Phenomenology of Burnout Syndrome and Connection Thereof with Coping Strategies and Defense Mechanisms among University Professors”. *European Journal of Investigation in Health, Psychology and Education*, 10: 8.
340. Zhang, L.G.; Li, L., & Sun, Y.L. (2020), “A study of the relationships between occupational stress career calling and occupational burnout among primary teachers”, *Chinese Journal of Industrial Hygiene and Occupational Diseases*, 38: 107–110.

CURRICULUM VITAE



INFORMAȚII PERSONALE

Tatiana Tutunaru

Adresa de domiciliu: Municipiul București

Telefon mobil: 0733 722 528

Email: tatiana.tutunaru@gmail.com

1. EXPERIENȚA PROFESIONALĂ

Septembrie 2022- prezent

Director General

Asociația British College, București

- Stabilirea obiectivelor de dezvoltare ale Liceului Internațional "King George", în concordanță cu strategia elaborată de Asociația British College și Consiliul de Administrație;
- Reprezintarea instituției în relațiile cu terții, beneficiarii indirecți și alte organisme/orgaizații cu impact real/potențial asupra rezultatelor școlii;
- Asigurarea managementul organizației școlare;
- Stabilirea obiectivelor managerilor din subordine, termenele-limită și modalitățile de măsurare a gradului de realizare a obiectivelor;
- Participare la elaborarea procedurilor de interes general ale școlii (aprovisionare, financiare, service, resurse umane)
- Elaborarea și implementarea sistemelor de raportare și a sistemului de calitate;
- Dezvoltarea mijloacelor de motivare a personalului din subordine
- Stabilirea măsurilor de eficientizare a activității personalului,
- Stabilirea căilor de colaborare și decizie asupra parteneriatelor strategice

Septembrie 2016 –

Expert-Coordonator Regional Sud-Muntenia și sectorul 5

Septembrie 2022

Agentia Romana pentru Asigurarea Calitatii in Învatamantul

Preuniversitar (ARACIP), Bucuresti

- Analiza proceselor verbale, rapoartelor de evaluare internă și externă repartizate;
- Comunicarea cu unitățile de învățământ, inspectorate școlare etc;
- Gestionarea petițiilor, reclamațiilor și corespondenței (alta decât cea legată de rapoartele de evaluare) încreștințate spre soluționare de către conducerea ARACIP;
- Gestionarea informațiilor privind unitățile școlare evaluate din județele repartizate;

- Gestionarea și utilizarea platformei informative <https://calitate.aracip.eu> în derularea procedurilor de evaluare externă a unităților de învățământ preuniversitar de stat și particular.

Decembrie 2021 - Martie 2022 Președinte

Agenția Română pentru Asigurarea Calității în Învățământul Preuniversitar (ARACIP), Bucuresti

- Exercitarea funcției de ordonator de credite, în condițiile prevăzute de lege;
- Reprezentarea ARACIP în justiție, în raporturile cu Ministerul Educației, cu celealte autorități publice, cu persoanele fizice sau juridice din țară și din străinătate, cu orice instituție, organism interesat în domeniul de activitate al ARACIP;
- Coordonarea angajaților aflați în subordine.

Septembrie 2016 – Ianuarie 2022 Expert-Cordonator Regional Sud-Muntenia și sectorul 4

Agentia Romana pentru Asigurarea Calitatii in Invatamantul Preuniversitar (ARACIP), Bucuresti

- Analiza proceselor verbale, rapoartelor de evaluare internă și externă repartizate;
- Participarea la analizarea rapoartelor de evaluare externă în Consiliul ARACIP, în vederea realizării propunerii către ME;
- Comunicarea cu unitățile de învățământ, inspectorate școlare etc;
- Gestionarea petițiilor, reclamațiilor și corespondenței (alta decât cea legată de rapoartele de evaluare) încredințate spre soluționare de către conducerea ARACIP;
- Gestionarea informațiilor privind unitățile școlare evaluate din județele repartizate;
- Gestionarea și utilizarea platformei informative <https://calitate.aracip.eu> în derularea procedurilor de evaluare externă a unităților de învățământ preuniversitar de stat și particular;
- Participarea la vizite de evaluare externă / de monitorizare și control, după caz;
- Întocmirea fișelor de evaluare a activității colaboratorilor externi, în baza rapoartelor de evaluare externă analizate.

Martie 2011 - August 2016

Profesor

Învățământ particular, Norvegia

- Organizarea activităților pedagogice,
- Participarea la intocmirea planurilor săptamanale,

- Organizarea activitatilor recreative, culturale si artistice (desen/pictura, muzica, confectionare obiecte decorative prin folosirea materialelor reciclabile),
- Plimbari in aer liber, comunicare si dezvoltare,
- Relatia cu parintii si evaluarea periodica a dezvoltarii copiilor.
- Membru al comisiei de evaluare si asigurare a calitatii.

Iunie 2010 – August 2010

Inspector

Casa Locala de Pensii Sector 3, Bucuresti

- Inregistrarea si asigurarea evidentei contribuabililor, in conditiile legii;
- Incheiere de contracte de asigurari sociale, potrivit legii, si inregistrarea declaratiilor de asigurare;
- Verificarea modului de costituire, virare si incasare a contributiei de asigurari sociale si dispunerea, dupa caz, a masurilor prevazute de lege;
- Transmiterea datelor catre nivelul central, in vederea consolidarii bazei de date nationale a CNPP.

Octombrie 2009- Martie 2010 Consilier juridic

SC Petromar, Bucureşti

- asistenta juridica pt. societatea si in fata oricaror organe jurisdictionale;
- evidenta aparitiei actelor normative si aducerea la cunostinta conducerii a obligatiilor ce-i revin;
- vizarea pentru legalitate a deciziilor emise de conducerea societatii;
- vizarea tuturor documentelor cu caracter de norme si regulamente care reglementeaza activitatea societatii;
- participarea la elaborarea Regulamentului intern, aducand la cunostinta conducerii societatii a dispozitiilor legale care trebuie respectate in acest caz;
- urmarirea respectarii legalitatii in cazul incheierii, modificarii si desfacerii contractelor individuale de munca.

Octombrie 2008-Octombrie 2009 Consilier 1A

Consiliul Local Plătăreşti, Călăraşi

- Consultanta comportamentelor institutiei;Intocmirea referatelor privind avizarea Proiectelor de hotărâri ale Consiliului Local;
- Colaborarea cu secreatariul comunei pentru o mai bună calitate a documentelor juridice;
- Redactarea contractelor de achiziție publică, de închiriere, concesionare și intocmirea dosarelor de achiziție, de închiriere sau concesionare;

- Soluționarea împreună cu compartimentul agricol a cererilor din domeniul fondului funciar;
- Deplasări în teren alături de ceilalți membri ai Comisiei locale pentru punerea în posesie a proprietarilor, pentru aplicarea Sentințelor judecătoarești definitive și irevocabile, respectiv pentru soluționarea pe cale amiabilă a neînțelegerilor dintre vecini pentru a preîntâmpina pe această cale creșterea numărului de procese între cetăteni;
- Deplasări în teren în vederea rezolvării problemelor legate de compartimentul administrarea domeniului public și privat;
- Transmiterea corectă și la timp a corespondenței și a sesizărilor primite; colaborarea cu celelalte compartimente în vederea pregăririi și organizării licitațiilor/Intocmire caiete de sarcini.

Mar 2008- Sept 2008

Director Comercial

Atlantic Computers Trading SA, București

- Monitorizarea și contribuirea la calitatea vânzărilor;
- Elaborarea și implementarea programelor pentru satisfacerea cerintelor clientilor;
- Urmărirea și respectarea obligațiilor contractuale de către clienți și parteneri;
- Prospectarea pieței de profil și a condițiilor de livrare în vederea realizării de profituri;
- Identificarea potențialilor clienți.

Oct 2007- Nov 2007

Profesor limba Italiană

Liceul Teoretic "Dante Alighieri", București

- Profesor de Limba și Literatura Italiană, cl. IX-XII,
- Activități de predare-învățare- evaluare.

Iun 2000 - Aug 2003

Manager

Bio Test SA, Chișinău

- Monitorizarea operațiunilor juridice legate de înființarea firmei;
- Administrarea operațiunilor legale de încadrare în muncă a tuturor angajaților (fișă de protecție și PSI, medicină muncii etc.);
- Relatia cu oficial Registrului Comerțului, procedurile juridice legate de realizarea obiectului de activitate ai societății comerciale, gestionarea bunurilor societății și verificarea stocurilor firmei.

2. EDUCAȚIE ȘI FORMARE

2020- 2023

Doctorat: Domeniul Management

Temă de cercetare: "Direcții de dezvoltare a performanțelor organizaționale în învățământul preuniversitar"

Universitatea "Valahia", Târgoviște

2005 - 2007

Masterat: Drept Internațional și Comunitar

Universitatea Creștină "Dimitrie Cantemir" (UCDC), București

2003- 2007

Facultate: Limbi străine

Universitatea Creștină "Dimitrie Cantemir" (UCDC), București

Studii Universitare de limbi străine: Italiană, Engleză

1999- 2003

Facultate: Drept

Institutul Relații Internaționale Perspectiva, Chișinău

Unitate acreditată și recunoscută pe teritoriul României, conform Aderință CNRED Nr. 382_CNRED/08.07.2010CN

1995- 1999

Liceu Teoretic: Profil uman

Liceul Teoretic "Alexei Mateevici", Orașul Soldanești. Studii Echivalente conform Atestat Nr. 78926

3. Limba maternă Română

4. Alte limbi străine cunoscute

	INTELEGERE		VORBIRE		SCRIERE
	Ascultare	Citire	Participare la conversație	Discurs oral	
Limba străină <i>Italiana</i>	<i>CI</i>	<i>CI</i>	<i>CI</i>	<i>CI</i>	<i>CI</i>
<i>Facultatea de Limbi Straine</i>					
Limba străină <i>Engleză</i>	<i>B2</i>	<i>B2</i>	<i>B2</i>	<i>BI</i>	<i>B2</i>
<i>Facultatea de Limbi Străine</i>					
Limba străină	<i>CI</i>	<i>CI</i>	<i>CI</i>	<i>CI</i>	<i>CI</i>

Norvegiană		Norskurs hoyere mellomniva - Bergenstest				
Limba străină	Rusă	B2	B2	B1	A2	B1
<i>Limba naționalății conlocuitoare din Republica Moldova</i>						
Niveluri: A1/A2: Utilizator elementar - B1/B2: Utilizator independent - C1/C2: Utilizator experimentat						
Cadrul european comun de referință pentru limbi străine						
5. Competențe digitale	AUTOEVALUARE					
	Procesarea informației	Comunica re	Creare de conținut	Securita te	Rezola rea de probleme	
	UTILIZATOR INDEPENDENT -	UTILIZATOR INDEPENDENT -	UTILIZATOR INDEPENDENT -	UTILIZATOR INDEPENDENT -	UTILIZATOR INDEPENDENT -	
Niveluri: Utilizator elementar - Utilizator independent - Utilizator experimentat Competențele digitale - Grilă de auto-evaluare						
6. Abilități	Capacitate optima de comunicare, capacitatea de observare critică, capacitatea de gestionare corecta a timpului de realizare a unei sarcini, capacitate de integrare rapida în colectiv, capacitate decizională, capacitate de învățare rapidă, adaptabilitate, capacitate de analiză și sinteză, spirit de inițiativă.					
7. Permis de conducere	<i>Categoria B (Aug 2000)</i>					

8. INFORMAȚII SUPLIMENTARE

Certificări

Dec 2022-Mai 2023 “Accesibilitatea cercetărilor avansate pentru o dezvoltare economică sustenabilă - ACADEMIKA”, Nr. identificare proiect: POCU/993/6/13/153770 (grup țintă)

Aprilie 2022

Certificare Program de perfectionare profesionașă ”Platforma CEAC 2022-2023”,
(Vivid Education)

August 2019

Certificat de competențe antreprenoriale (juridice și economice)

Curs cu certificare (40 de ore), organizat de Universitatea "Valahia", Târgoviște, în calitate de beneficiar, în cadrul Proiectul POCU “STAR – Student astazi, Antreprenor maine”

Iunie 2018 - Iulie 2018 Auditor în Domeniul Calității- cod COR 214130

Curs 180 ore, (Top Quality Management, București)

Decembrie 2017

Manager Proiect - cod COR 242101

Curs ”Manager Proiect” (Euro Best Team, Bucuresti). Durata: 48 ore.

Mai 2015

Curs Certificare Formator (96 ore)

Ministerul Muncii-MENCS (prin Asociatia Centrul de Resurse și Inițiative Strategice)

Folkeuniversitetet Oslo/ Norvegia

"Norskurs hoyere mellomniva - Forberedelse til Bergenstesten"- Cursuri de Limba și Cultura Norvegiana in vederea sustinerii examenului de Limba și Cultura Norvegiana nivel superior- echivalent **Bergenstest**.

I. Lucrări științifice publicate:

1. Tutunaru, T. (2023), *Improving Assessment and Feedback in the Learning Process: Directions and Best Practices*, REd Journal Issue No: 8/2023, ISSN: 2559-2033
2. Tutunaru, T. (2023), *Leadership in Romanian Schools*, OVIDIUS UNIVERSITY ANNALS ECONOMIC SCIENCES SERIES Volume XXII, Issue No: 2/2022, ISSN-L 2393-3119 ISSN 2393-3127 (INTERNATIONAL CONFERENCE „Global Economy Under Crisis” (GEUC))
3. Tutunaru, T. (2023), *The Challenges of the Education System in Romania*, OVIDIUS UNIVERSITY ANNALS ECONOMIC SCIENCES SERIES Volume XXII, Issue No: 2/2022, ISSN-L 2393-3119 ISSN 2393-3127 (INTERNATIONAL CONFERENCE „Global Economy Under Crisis” (GEUC))
4. Tutunaru, T. (2022), *The Impact of Online Classes on Student Performance during the Pandemic Period of COVID 19 in Romania*, OVIDIUS UNIVERSITY ANNALS ECONOMIC SCIENCES SERIES Volume XXII, Issue No: 1/2022, ISSN-L 2393-3119 ISSN 2393-3127 (INTERNATIONAL

- CONFERENCE „Present Issues of Global Economy” (PIGE))
5. Tutunaru, T. (2022), *The Impact of Online Classes on Teachers Performance during the Pandemic Period of COVID 19 in Romania*, OVIDIUS UNIVERSITY ANNALS ECONOMIC SCIENCES SERIES Volume XXII, Issue No: 1/2022 ISSN-L 2393-3119 ISSN 2393-3127 (INTERNATIONAL CONFERENCE „Present Issues of Global Economy” (PIGE))
 6. Tutunaru, T. (2021), *Approaching quality of education in romanian and finnish education systems*, Faculty of Management, Academy of Economic Studies, Bucharest, Romania, Volume 15 (1), pages 342-349, November, SSRN, CEEOL (INTERNATIONAL MANAGEMENT CONFERENCE “Managing People and Organizations in a Global Crisis” November 4 th - 5 th, 2021 Bucharest, Romania)
 7. Tutunaru, T. (2021), *Importanța familiei în dezvoltarea copilului*, REVISTA EDUCAȚIE ȘI NOI ORIZONTURI, Issue No: 5/2021, ISSN 2734 5491 ISSN-L 2734 - 5491
 8. Tutunaru, T. (2021), *Analysis of Norwegian education system-advantages and opportunities*, UNIVERSITY OF PITEȘTI FACULTY OF ECONOMIC SCIENCES AND LAW, Issue No: 1/2021, ISSN 2360 – 1841 ISSN-L 2360 – 1841 Online: ISSN 2360- 395X Publishing House C.H. Beck, Bucharest (INTERNATIONAL CONFERENCE "HISTORY, CULTURE, CITIZENSHIP IN THE EUROPEAN UNION" Pitesti, 21 May 2021 13th edition)
 9. Tutunaru, T. (2021), *Globalization limits and the elements that show globalization as an outdated phenomenon*, Hyperion Economic Journal, Year VIII, Issue No:3/ September 2021, pp.52-56, ISSN 2343-7995, ("4th International Conference on Contemporary Challenges for the Society in the Context of the Recent Economic and Social Changes" 23-24 iulie 2021)

II. **Lucrări prezentate la conferințe internaționale:**

1. Tutunaru, T. (2023) *The Funding Of Public Education: Challenges And Solutions For Developing A Highperforming Educational System*, International Conference Afisc, 21th April 2023 University of Pitești "Constantin Brâncoveanu"
2. Tutunaru, T. (2023) *"The Impact of Educational Policies on International Relations and European Studies: an Analysis of Study Programs and Academic Exchanges Between States"*, International Scientific Conference "History from the perspective of the XXI-st century. Young scholars approaches, analysis and interpretations", University of Suceava "Ştefan cel Mare", 28th April, 2023
3. Tutunaru, T., Diaconu, N., Stănciulescu (Diaconu), M.L., *Management in the context of the modernday world in which we reside*, M.A., 3 rd International Conference Global Interferences of Knowledge Society, GIKS-2021, "Valahia" University of Târgoviște, 19th Edition 14th – 16th July, 2022
4. Diaconu, N., Tutunaru, T., Stănciulescu (Diaconu), M.L., *COVID-19 pandemic crisis and digital education*, 3 rd International Conference Global Interferences of Knowledge Society, GIKS-2021, "Valahia" University of Târgoviște, 19th Edition 14th – 16th July, 2022
5. Stănciulescu (Diaconu), M.L., Tutunaru, T., Diaconu, *From the old public administration to the new public service. Implications for public sector management reform*, 3 rd International Conference Global Interferences of Knowledge Society, GIKS-2021, "Valahia" University of Târgoviște, 19th Edition 14th – 16th July, 2022

III. Participări la sesiuni și conferințe internaționale:

Martie 2023

International Conference in Luxemburg "Positive School- International Good Practices"

- Organizator: Vivid Education în parteneriat cu Asociația "Centrul Cultural Francofon Buzău" și Asociația "Echanges Internationaux dans l'Education" din Paris.

Februarie 2023

International Conference in Luxemburg "10 Steps in fighting against bullying"

- Organizator: Vivid Education în parteneriat cu Asociația "Centrul Cultural Francofon Buzău" și Asociația "Echanges Internationaux dans l'Education" din Paris.

Martie 2022

"Communication in today's world: risks and opportunities", professor Sorin Nastasia, Southern Illinois University Edwardsville.

- Organizator: Universitatea "Valahia" din Târgoviște, Școala Doctorală de Științe Economice și Umaniste.

Martie 2021

"Acces electronic la literatura științifică pentru susținerea și promovarea sistemului de cercetare și educație din România"

- Sesiune de instruire organizată de Universitatea "Valahia", Târgoviște, privind accesul la literatura științifică de specialitate în scopul promovării sistemului de educație și cercetare.

Mai 2019

Conferința "Competențe pentru viitor. Inspirație din Finlanda"

- Organizator: Finnish Teacher Training Centre și Edustudio Helsinki , Sibiu. Dezbateră despre competențele pentru viitor în contextul din România.

Oct 2017

"Fysisk læringsmiljø i barnehager og skoler"

- Organizator: Utdanningsdirektoratet, Trondheim, Norvegia.

Mai 2017

"Språksatsing for flyktningbarn"

- Organizator: Intempo, cu sprijinul "Egmont Fonden". Conferinta Intentionala cu tematica "Integrarea copiilor familiilor emigrante, in sistemul de invatamant", Oslo, Norvegia

Mai 2014

"Pedagogia în aer liber"

- Conferinta sustinuta de Anders Szczepanski-specialist in "Pedagogia in aer liber"

Organizator: PBL (Asociatia Nationala a gradinitelor private)

Mai 2013

"Drepturile copiilor-possibilitatile tale"

- Conferinta sustinuta de Morten Hendis, Consilier Superior in cadrul "Avocatul Poporului".

Organizator: PBL (Asociatia Naționala a grădinițelor private)

Iulie 2010

"Școlarizarea la domiciliu"

- Organizator: Autoritățile Locale din orasul Amot, Norvegia

**ACTIVITATEA ȘTIINȚIFICĂ ȘI DE CERCETARE –
PUBLICAȚII**

Articole publicate:

1. Tutunaru, T. (2023), *Improving Assessment and Feedback in the Learning Process: Directions and Best Practices*, REd Journal Issue No: 8/2023, ISSN: 2559-2033 – acceptat (în curs de publicare) [Research and Education](#)
2. Tutunaru, T. (2023), *Leadership in Romanian Schools*, OVIDIU UNIVERSITY ANNALS ECONOMIC SCIENCES SERIES Volume XXII, Issue No: 2/2022, ISSN-L 2393-3119 ISSN 2393-3127 (INTERNATIONAL CONFERENCE „Global Economy Under Crisis” (GEUC))
<https://stec.univ-ovidius.ro/html/anale/RO/2022-issue2/Section%203/33.pdf>
3. Tutunaru, T. (2023), *The Challenges of the Education System in Romania*, OVIDIU UNIVERSITY ANNALS ECONOMIC SCIENCES SERIES Volume XXII, Issue No: 2/2022, ISSN-L 2393-3119 ISSN 2393-3127 (INTERNATIONAL CONFERENCE „Global Economy Under Crisis” (GEUC))
<https://stec.univ-ovidius.ro/html/anale/RO/2022-issue2/Section%203/34.pdf>
4. Tutunaru, T. (2022), *The Impact of Online Classes on Student Performance during the Pandemic Period of COVID 19 in Romania*, OVIDIU UNIVERSITY ANNALS ECONOMIC SCIENCES SERIES Volume XXII, Issue No: 1/2022, ISSN-L 2393-3119 ISSN 2393-3127 (INTERNATIONAL CONFERENCE „Present Issues of Global Economy” (PIGE))
<https://stec.univ-ovidius.ro/html/anale/RO/2022-2/Section%203/21.pdf>
5. Tutunaru, T. (2022), *The Impact of Online Classes on Teachers Performance during the Pandemic Period of COVID 19 in Romania*, OVIDIU UNIVERSITY ANNALS ECONOMIC SCIENCES SERIES Volume XXII, Issue No: 1/2022 ISSN-L 2393-3119 ISSN 2393-3127 (INTERNATIONAL CONFERENCE „Present Issues of Global Economy” (PIGE))
<https://stec.univ-ovidius.ro/html/anale/RO/2022-2/Section%203/21.pdf>
6. Tutunaru, T. (2021), *Approaching quality of education in romanian and finnish education*

Mai 2014

systems, Faculty of Management, Academy of Economic Studies, Bucharest, Romania, Volume 15 (1), pages 342-349, November, SSRN, CEEOL (INTERNATIONAL MANAGEMENT CONFERENCE "Managing People and Organizations in a Global Crisis" November 4 th - 5 th, 2021 Bucharest, Romania)

<https://ideas.repec.org/a/rom/mancon/v15y2021i1p342-349.html>

7. **Tutunaru, T.** (2021), *Importanța familiei în dezvoltarea copilului*, REVISTA EDUCAȚIE ȘI NOI ORIZONTURI, Issue No: 5/2021, ISSN 2734 5491 ISSN-L 2734 – 5491
<https://academiaabc.ro/wp-content/uploads/2021/03/Importanta-implicarii-familiei-in-viata-scolarului.pdf>
8. **Tutunaru, T.** (2021), *Analysis of Norwegian education system-advantages and opportunities*, UNIVERSITY OF PITEȘTI FACULTY OF ECONOMIC SCIENCES AND LAW, Issue No: 1/2021, ISSN 2360 – 1841 ISSN-L 2360 – 1841 Online: ISSN 2360- 395X Publishing House C.H. Beck, Bucharest (INTERNATIONAL CONFERENCE "HISTORY, CULTURE, CITIZENSHIP IN THE EUROPEAN UNION" Pitesti, 21 May 2021 13th edition)
<https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=992824>
9. **Tutunaru, T.** (2021), *Globalization limits and the elements that show globalization as an outdated phenomenon*, Hyperion Economic Journal, Year VIII, Issue No:3/ September 2021, pp.52-56, ISSN 2343-7995, ("4th International Conference on Contemporary Challenges for the Society in the Context of the Recent Economic and Social Changes" 23-24 iulie 2021)
<https://hej.hyperion.ro/component/content/article/37-hej-volume-8-issue-3-2021/222-globalization-limits-and-the-elements-that-show-globalization-as-an-outdated-phenomenon>

Lucrări prezentate la conferințe internaționale:

1. **Tutunaru, T.** (2023) *The Funding Of Public Education: Challenges And Solutions For Developing A Highperforming Educational System*, International Conference Afisc, 21th April 2023, University of Pitești "Constantin Brâncoveanu"
http://www.univcbs.ro/java_script/uploaded/Brosura%20AFISC%202023%20SITE_1.pdf
2. **Tutunaru, T.** (2023) *"The Impact of Educational Policies on International Relations and European Studies: an Analysis of Study Programs and Academic Exchanges Between States"*, International Scientific Conference "History from the perspective of the XXI-st century. Young scholars approaches, analysis and interpretations", University of Suceava "Ştefan cel Mare", 28th April, 2023
<file:///C:/Users/crist/Downloads/international%20scientific%20conference%20programme%20final.pdf>
3. **Tutunaru, T.**, Diaconu, N., Stănciulescu (Diaconu), M.L., *Management in the context of the modern day world in which we reside*, M.A., 3 rd International Conference Global Interferences of Knowledge Society, GIKS-2021, "Valahia" University of Târgoviște, 19th Edition 14th – 16th July, 2022
<https://drive.google.com/file/d/1sHL2ykupJO0qBF1Dg2kMIIL1TFQHS9GR/view>
4. Diaconu, N., **Tutunaru, T.**, Stănciulescu (Diaconu), M.L., *COVID-19 pandemic crisis and digital education*, 3 rd International Conference Global Interferences of Knowledge Society, GIKS-2021, "Valahia" University of Târgoviște, 19th Edition 14th – 16th July, 2022
<https://drive.google.com/file/d/1sHL2ykupJO0qBF1Dg2kMIIL1TFQHS9GR/view>
5. Stănciulescu (Diaconu), M.L., **Tutunaru, T.**, Diaconu, *From the old public administration to the new public service. Implications for public sector management reform*, 3 rd International Conference Global Interferences of Knowledge Society, GIKS-2021, "Valahia" University of Târgoviște, 19th Edition 14th – 16th July, 2022
<https://drive.google.com/file/d/1sHL2ykupJO0qBF1Dg2kMIIL1TFQHS9GR/view>



MINISTRY OF EDUCATION
UNIVERSITY OF WALAHIA FROM TÂRGOVIŞTE IOSUD –
DOCTORAL SCHOOL OF ECONOMIC SCIENCES AND HUMANITIES
Field: MANAGEMENT

PHD THESIS SUMMARY
DIRECTIONS FOR THE DEVELOPMENT OF
ORGANIZATIONAL PERFORMANCE IN PRE-UNIVERSITY
EDUCATION

PHD SUPERVISOR,
Univ. Prof. Dr. Ion STEGĂROIU

PhD student,
Tatiana MARIAN (TUTUNARU)

TÂRGOVIŞTE
2023

TABLE OF CONTENT

THANKS.....	71
CONTENTS OF THE DOCTORAL THESIS	72
THE ACTUALITY, THE OPORTUNITY, THE NOVELTY AND THE IMPORTANCE OF THE THEME.....	75
GENERAL OBJECTIVE AND SPECIFIC OBJECTIVES.....	76
WORKING HYPOTHESES.....	77
STRUCTURE OF THE DOCTORAL THESIS.....	78
GENERAL CONCLUSIONS	79
PERSONAL CONTRIBUTIONS.....	86
LIMITATIONS OF THE RESEARCH.....	88
FUTURE DIRECTIONS FOR ACTION AND RESEARCH.....	88
REFERENCES.....	90
CURRICULUM VITAE.....	108
SCIENTIFIC AND RESEARCH ACTIVITY – PUBLICATIONS.....	114

THANKS

I would like to thank the distinguished Mr. Prof. univ. Dr. Ion STEGĂROIU, for the professionalism, patience, dedication and understanding with which he guided me.

I thank the guidance committee, Mrs. Prof. univ. Dr. Delia-Mioara POPESCU, Mr. Associate Professor Mircea DUICĂ, Mr. Prof. Univ. Dr. Alexandru CĂPĂTÎNĂ, for offering me constructive advice and the necessary guidance, right from the beginning of the doctoral process.

I also want to thank my family for their support and words of encouragement to complete this thesis.

Tatiana Tutunaru

Keywords:

organizational performance, education system challenges, globalization, Romanian education system, Finnish education system.

TABLE OF CONTENTS OF THE DOCTORAL THESIS

INTRODUCTION

CHAPTER 1. COMPARATIVE STUDY ON THE PERFORMANCE EVALUATION SYSTEM IN NORWEGIAN AND ROMANIAN PRE-UNIVERSITY EDUCATION

- 1.1 The general context of pre-university education in Romania and Norway
- 1.2 The assessment method in pre-university schools in Norway and Romania
- 1.3 Organizational performance in the Romanian and Norwegian pre-university education system
- 1.4 The importance of evaluation within the organizational performance of Romanian and Norwegian pre-university education
- 1.5 Analysis of the similarities and differences between the two pre-university education systems in terms of organizational performance
- 1.6 Analysis of the challenges faced by Romanian and Norwegian pre-university education in terms of organizational performance
- 1.7 Interim conclusions

CHAPTER 2. COMPARATIVE STUDY ON THE PERFORMANCE EVALUATION SYSTEM IN FINNISH AND ROMANIAN PRE-UNIVERSITY EDUCATION

- 2.1 The challenges faced by the Romanian and Finnish education systems
 - 2.1.1 The structure and limits of the Romanian and Finnish education systems*
 - 2.1.2 The Romanian and Finnish education systems in the context of globalization*
 - 2.1.2.1 The impact of digitalization of schools in Romania and Finland*
 - 2.1.2.2 The effects of the Covid-19 crisis on education systems*
- 2.2 Changes in Romanian and Finnish pre-university education through the leadership system
 - 2.2.1 Leadership behavior in the pre-university education system*
 - 2.2.2 Motivational behavior in pre-university education*
- 2.3 Intermediate conclusions

CHAPTER 3. THE CONCEPTUAL, EPISTEMOLOGICAL AND METHODOLOGICAL FRAMEWORK OF THE SCIENTIFIC APPROACH

- 3.1 Conceptual framework
- 3.2 The epistemological approach
- 3.3 Methodological framework
 - 3.3.1 Research problem and variables*
 - 3.3.2 Research question and purpose*

- 3.3.3 Research objectives and hypotheses*
- 3.3.4 Research methodology*
- 3.3.4.1 Research methods used*
- 3.3.4.1.1 Online survey based on questionnaire*
- 3.3.4.1.2 Interview-based investigation*
- 3.3.4.2 Pretesting research instruments*
- 3.3.4.3 The survey unit*
- 3.3.4.4 The observation unit*
- 3.3.4.5 Data collection*
- 3.3.4.6 Establishment and characterization of the sample*
- 3.3.4.7 Presentation of the program in which the analysis will be done*
- 3.3.4.8 Privacy and data protection*
- 3.3.4.9 Usefulness of research*

CHAPTER 4. QUANTITATIVE STUDY REGARDING THE CHALLENGES FACED BY THE ROMANIAN PRE-UNIVERSITY EDUCATIONAL SYSTEM

- 4.1 Data analysis and interpretation
- 4.2 Discussions
 - 4.2.1 Discussions on the challenges of the education system*
 - 4.2.2 Discussions on the digitization of schools*
 - 4.2.3 Discussions regarding the Covid-19 Crisis*
 - 4.2.4 Leadership discussions*
- 4.3 Hypothesis testing by statistical methods
- 4.4 Confirmation of Assumptions
- 4.5 Interim conclusions

CHAPTER 5. QUALITATIVE STUDY REGARDING THE CHALLENGES FACED BY THE ROMANIAN PRE-UNIVERSITY EDUCATIONAL SYSTEM

- 5.1 Analysis and interpretation of data

CHAPTER 6. PROJECT OF THE DEVELOPMENT MODEL OF THE ROMANIAN EDUCATION SYSTEM

- 6.1 Components of the development model
 - 6.1.1 Excellence in teacher training to obtain the ideal qualification*
 - 6.1.2 Implementation of appropriate evaluation systems*
 - 6.1.3 Facilitating access to quality education*
 - 6.1.4 Strategic financing for infrastructure and technology development*

6.1.5 Modernization of infrastructure and technology for quality education

6.2 Implementation strategies

6.2.1 Strategies regarding the initial training of teachers in the pre-university education system in Romania

6.2.2 Support strategies for qualified teachers

6.2.3 Strategies for appropriate assessment systems

6.2.4 Strategies to facilitate access to quality education

6.2.5 Strategies for infrastructure and technology development through external financing

6.3 Practical managerial resources and tools

CONCLUSIONS

PERSONAL CONTRIBUTIONS

LIMITATIONS OF THE RESEARCH

USEFULNESS OF THE RESEARCH

FUTURE DIRECTIONS OF RESEARCH

REFERENCES

APPENDICES

THE ACTUALITY, THE OPORTUNITY, THE NOVELTY AND THE IMPORTANCE OF THE THEME

The chosen theme is an extremely current one, given that education is a crucial component of the development of a society and the individuals that make it up. In Romania, the education system faces a number of problems that affect the learning and development of students, as well as the quality of education and teacher training. Among the most significant challenges facing the Romanian education system are: Romanian students are still classified below the European average in terms of school performance, especially in mathematics, science and foreign languages. This indicates that the Romanian education system needs a significant improvement in terms of the quality of education.

Some regions in Romania face problems related to accessibility to education, including access to quality educational resources and well-trained teachers. This can lead to significant differentiation in the quality of education between regions and between students.

Many teachers in Romania do not benefit from adequate and continuous training, which can affect the quality of education offered to students and prevent the development of the necessary pedagogical skills.

Many schools in Romania face infrastructural problems, such as buildings that are outdated and not adapted to current needs, lack of educational resources, and limited or outdated technology. These problems can affect student learning and development and limit teachers' ability to teach effectively.

Education is one of the most important components of society and has a major impact on people's lives and the development of society as a whole. Regarding the Romanian education system, there are numerous challenges that it faces, such as lack of resources, outdated infrastructure, inadequate evaluation system and insufficient training of teaching staff. These problems have a negative impact on the quality of education and the preparation of students for the future.

Therefore, the creation of a development model of the Romanian education system is absolutely necessary to address these problems and improve the quality of education. An appropriate development model should consider all aspects of the education system, including teacher training, assessment systems, infrastructure and technology, as well as its financing. Such a model should also be adapted to the needs and demands of students and society as a whole to ensure that students are prepared to face current and future challenges. Improving the

Romanian education system will have a positive impact on education and the future of society as a whole, by ensuring an adequate preparation of students for the future.

We chose to study this topic because education is a fundamental condition for development and it is an effective educational system accessible to all. Moreover, education is the tool for welcoming children and young people into society. So, education is the cornerstone of a society.

The impact of globalization, information technology, and the explosion of knowledge has led to a series of changes in modern society that determine every aspect of our modern lifestyle. To cope with these rapid changes, we need to prepare the workforce with the necessary skills to manage the range of electronic technologies that characterize this digital age. To prepare citizens with a cosmopolitan outlook, intercultural understanding, able to work in multicultural environments on group projects and the ability to think creatively and critically requires a different approach to providing education.

This paper analyzes the challenges faced by the Romanian pre-university educational system by drawing a parallel with the Finnish pre-university educational system, in which the advantages and disadvantages of each system are analyzed separately on two major themes.

GENERAL OBJECTIVE AND SPECIFIC OBJECTIVES

The general objective of this paper is to analyze the challenges faced by the Romanian education system.

Regarding the major themes of this research, we will focus our attention on two themes, namely: the challenges of the Romanian education system and the education system from the perspective of leadership.

The objectives of the theoretical research

O1. Analysis of specialized literature regarding the challenges faced by the Romanian and Finnish education systems.

O2. Analysis of specialized literature regarding the structure and limits of the Romanian and Finnish education systems.

O3. Analysis of specialized literature regarding the changes taking place in the Romanian and Finnish education systems in the context of globalization.

O3.1 Analysis of specialized literature regarding the impact of the digitization of schools in Romania and Finland.

O3.2 Analysis of specialized literature regarding the effects of the Covid-19 crisis.

O3.3 Analysis of specialized literature regarding the importance of leadership development in schools.

Regarding the specific objectives of the pragmatic research, we had in mind:

Specific objectives:

O1. Identifying the challenges faced by the Romanian education system.

O2. Analysis of the impact online school has had on student achievement.

O3. Analysis of the impact online school has had on teachers' teaching performance.

O4. Analysis of the impact that the Covid-19 crisis had on the emotional state of students.

O5. Analysis of the impact that the Covid-19 crisis had on the emotional state of teachers.

O6. Identifying the most predominant leadership style among teachers in the Romanian educational system.

O7. Analysis of the level of stress during the pandemic among teachers according to their gender.

O8. Analysis of the impact of the number of students on online school performance during the pandemic.

WORKING HYPOTHESES

The working hypotheses for the realization of this doctoral thesis are the following:

H1. There are significant differences between the Romanian educational system in urban and rural areas (Amariei, 2020).

H2. During the Covid-19 pandemic, the transition to online school led to inequities among students in terms of learning in the Romanian educational system (Adilova et al., 2020).

H3. Teachers have encountered significant difficulties in teaching online (Koro, 2019).

H4. During the Covid-19 pandemic, a large part of the students of the Romanian educational system resorted to dropping out of school (Bălăcescu and Badea, 2021).

H5. During the Covid-19 pandemic, a large part of the teachers in the Romanian educational system experienced a high level of stress (Adnan and Anwar, 2020; Baradei, 2021).

H6. In the Romanian educational system, the authoritarian leadership style predominates (Northouse, 2018).

H7. The stress level of teachers during the pandemic was higher for women than for men.

H8. The number of students had a significant impact on the classroom atmosphere and performance during online schooling during the pandemic.

STRUCTURE OF THE DOCTORAL THESIS

The doctoral thesis includes six chapters, of which:

Chapter 1 is entitled "Comparative study on the performance evaluation system in norwegian and romanian pre-university education", in which we aimed to present the general context of pre-university education in Romania and Norway, the assessment method in pre-university schools in Norway and Romania, to analyze the performance organizational in the Romanian and Norwegian pre-university education system. Also in chapter 1, we presented the importance of evaluation within the organizational performance of Romanian and Norwegian pre-university education, we analyzed the similarities and differences between the two pre-university education systems in terms of organizational performance. Finally, we analyzed the challenges faced by Romanian and Norwegian pre-university education in terms of organizational performance.

In the **second chapter** entitled "Comparative study on the performance evaluation system in finnish and romanian pre-university education", we aimed to present the challenges faced by the Romanian and Finnish education systems, we presented the structure and limits of the Romanian education system and the Finnish one. we also presented the Romanian and Finnish education systems in the context of globalization, showed the impact of the digitization of schools in Romania and Finland and analyzed the effects of the Covid-19 crisis on the education systems. Finally, I had in mind the presentation of the changes in Romanian and Finnish pre-university education through the leadership system, in which we analyzed: leadership behavior in the pre-university education system and motivational behavior in pre-university education.

Chapter 3 is entitled "The conceptual, epistemological and methodological framework of the scientific approach", in which we presented the conceptual framework, the epistemological approach and the methodological framework. In the methodological framework, we presented the research problem and variables, the research question and purpose, the research objectives and hypotheses, the research methodology, the way in which

the pretesting of the research instruments took place, the survey unit, the observation unit, data collection, establishment and characterization the sample, the presentation of the program in which the analysis was carried out, the confidentiality and protection of the data, the usefulness of the research.

Chapter 4 includes a quantitative study on the challenges faced by the Romanian pre-university educational system.

Chapter 5 refers to the qualitative study on the challenges faced by the Romanian pre-university educational system.

The last chapter, **chapter 6**, presents the development model of the Romanian education system made following the analysis of theoretical and pragmatic research.

Finally, we presented the part of conclusions and recommendations, personal contributions, research limits, research usefulness, future research directions, references and appendices.

GENERAL CONCLUSIONS

The teachers stated that there are enough school units. There are enough teaching staff in the school where they teach in relation to the number of students. There are enough classrooms in the school where they teach relative to the number of students. In the school where they teach there are enough students according to the number of places in the classrooms.

The teachers said that the quality of the conditions in the school where they teach is good. All the teachers stated that they have close to the means of transport, canteen, laboratories, gymnasium, educational clubs, parking, relaxation space, medical assistance.

All teachers stated that they own all the labs: Chemistry, Geography, History, Mathematics, Foreign Languages, Physics and Music. The teachers mentioned that they have clubs/educational activities related to: mathematics, drama, chess, music, reading and painting.

The teachers mentioned that there is no longer the organization of exchange courses between students, no free lunch is offered to students and teachers, there is no obligation to wear a uniform for students, no free transportation is provided to students. The teachers also said that the school where they teach has not attracted European funds for the development of the unit.

They pointed out that there is little emphasis in the school where they teach on the development of students' talents. Conversely, the teachers said that there is a lot of emphasis in the school where they teach on the development of knowledge in the case of less gifted students.

Most of the teachers said that the students are the least involved in the decisions that are made at the school management level.

The majority of teachers responded with total agreement regarding the fact that distance education would allow access to all students from both urban and rural areas to a much better education than it is now.

The majority of teachers responded with complete agreement regarding the fact that access to virtual libraries would be appropriate for all students from both urban and rural environments.

The majority of teachers responded with total disagreement regarding the fact that the educational offer is adapted to the needs of society. Most teachers said that online school has affected students during the Covid-19 pandemic. Most of the teachers answered that the online school impacted their teaching activity.

On the side of difficulties during the pandemic, teachers mentioned the lack of students' availability to sit with the video camera on. Most of the teachers said yes during the online school period their teaching performance was affected. Most teachers said they had no students drop out of school as a result of the Covid-19 crisis.

Most of the teachers have innovated on the teaching side through case studies and short video presentations. The way teachers were evaluated was through grid tests. Most of the teachers answered that the stress level was very high. Most of the teachers answered that within the school where they teach, there is a great emphasis on the development of teacher leadership programs,

Most of the teachers answered that in the school where they teach, the emphasis is very much on encouraging collaboration between the school management, teachers and students in a friendly manner. Most of the teachers mentioned that they do not have the confidence to disclose their problems related to the teaching activity and the level of stress in front of the school management.

Most of the teachers answered that the school where they teach places a great deal of emphasis on the well-being of the staff. Most of the teachers answered that in the school where they teach, the emphasis is to a small extent on staff motivation. Most of the teachers said that they perceive the working atmosphere at the school where they teach as pleasant. Most of the teachers said that in the school where they teach there is no clear communication between the management and the teachers. Most of the teachers are female, aged between 36-45 and come from the urban environment.

A small number of teachers in a school can have a significant impact on students. Overcrowded classrooms, little personalized attention, reduced course offerings, teacher

burnout, and reduced extracurricular opportunities can negatively impact students' academic and social development. It is important that schools maintain an appropriate teacher-student ratio to ensure that students receive the support, attention and opportunities they need to succeed.

The number of classrooms is an important factor that should not be overlooked when it comes to ensuring a high quality education for students. Schools must ensure they have enough classrooms to meet the needs of their students and provide them with a safe, comfortable and supportive learning environment. This will enable students to receive the best possible education and be well prepared for their future.

The relationship between the number of students and the number of places in classrooms is a delicate balance. Schools should strive to ensure that there are enough students to make optimal use of available classrooms and resources. This will help create a dynamic and engaging learning environment that supports student growth and achievement.

The quality of conditions in a school is a crucial factor in determining the quality of education that students receive. Good school conditions create a safe, healthy and supportive learning environment that promotes student learning, well-being and overall success. It is therefore important that schools prioritize maintaining and improving their facilities to ensure they provide the best possible education for their students.

A school's facilities are a crucial factor in determining the quality of education students receive. Adequate and well-maintained facilities can promote effective learning, create a safe and healthy learning environment, and promote a positive school culture. It is therefore important that schools prioritize the maintenance and improvement of their facilities to ensure they provide the best possible education for their students.

Laboratories as well as offices are essential components of a school. They provide students with hands-on experiences and a supportive environment to learn and develop. By making sure schools have access to these resources, we can help give students the best possible education and set them up for success in the future.

Clubs and educational activities can also help students manage stress and improve their mental health. By participating in these programs, students have the opportunity to engage in activities they enjoy and take a break from the academic rigors of the classroom. This can help reduce stress and promote overall well-being.

Clubs and co-curricular activities play a vital role in student development and enhance their overall school experience. These programs give students a sense of belonging, help them develop important life skills, and give them a chance to explore their interests and passions. By

providing students with access to these programs, schools can help foster a supportive and enriching learning environment.

Free transportation for students is a valuable idea that can provide numerous benefits. It can reduce the financial burden on families, improve access to education, have a positive impact on the environment and promote equality and inclusion. Governments and communities should consider implementing free transportation programs for students to ensure that all children have the opportunity to succeed and reach their full potential.

Free shipping can also have a positive impact on the environment. Many students rely on personal vehicles or public transportation to get to school, which can contribute to traffic congestion and air pollution. By offering free transportation, communities can reduce the number of cars on the road, thereby reducing air pollution and traffic congestion. In addition, free transportation can encourage students to use more sustainable modes of transportation, such as buses or trains, which can further reduce the negative impact of transportation on the environment.

Another benefit of free transport for students is that it can promote equality and inclusion. Students from disadvantaged backgrounds may face additional barriers to attending school, including lack of transportation. By providing free transportation, these students will have the same access to educational opportunities as their peers, which can help close the achievement gap and promote a more equitable society.

Attracting European funds for the development of schools in Romania is a critical step in ensuring that the country's students receive the best possible education. With the right strategy, commitment and resources, Romania can secure the funding it needs to have a positive impact on education and economic development. Working together, government, educators and communities can help create a brighter future for students in Romania.

By providing students with hands-on learning opportunities, offering extracurricular activities, and incorporating technology into the classroom, schools can help students discover their passions, explore new interests, and develop the skills they need to succeed in the future.

Developing knowledge for gifted students can be challenging, but it is an important goal that can have a significant impact on their future success. With the right support and resources, these students can develop the knowledge and skills they need to succeed. This requires a collaborative effort by teachers, schools, families and communities, who must work together to provide students with the personalized learning experiences, support and resources, and encouragement they need to reach their full potential.

The level of involvement of students in the decision-making process at the level of school management varies according to the school and the educational system. However,

schools that promote student engagement can help students develop important skills, gain a sense of civic responsibility, and shape the policies and practices that affect their education. By working to increase student engagement, schools can help students become active and engaged members of their communities and better prepare them for future success.

Distance education has the potential to significantly improve access to education for urban and rural students. By giving students access to a wider range of educational content and resources, regardless of their location, distance education can help alleviate the challenges associated with traditional classroom education and give students the skills and knowledge they need to succeed in the future.

Another advantage of international language teaching is that it promotes cultural understanding and respect. By exposing students to different cultures and languages, teaching staff can help foster a more inclusive and accepting environment. This is especially important in communities where there are large immigrant populations or where there is a significant cultural divide. By teaching international foreign languages, teaching staff can help bridge these cultural gaps and encourage students to appreciate and respect the diversity of their peers.

In addition to these benefits, international language instruction can help students develop valuable language skills. In addition, they will be better prepared to participate in international exchanges and study abroad programs, and may even find that they are more confident in their ability to interact with people from different cultures.

The educational offer must also be flexible and responsive to the changing economic and social needs of society. This can be accomplished by developing programs that provide students with the skills and knowledge they need to succeed in the modern workforce. For example, programs in areas such as entrepreneurship, coding, and data analytics can help students have the skills they need to succeed in today's rapidly changing job market. Additionally, by offering vocational and technical programs, schools can help prepare students for careers in fields that are in high demand and offer high-paying jobs.

The shift to online learning during the Covid-19 pandemic has had a significant impact on students. While online school has been a necessary measure to slow the spread of the virus, it has also led to a loss of social interaction, a drop in academic performance, uneven access to technology and the Internet, and disruptions to students' schedules and routines. It is important that schools and educators recognize these effects and take steps to support students during this difficult time.

The digitization of schools has led to inequities between students who have financial resources and those who do not. The shift to online learning has resulted in uneven access to technology and the Internet, a lack of educational and support resources, a loss of social

interaction, and disruptions to students' schedules and routines. These inequities have negatively impacted the education and well-being of students from low-income households and highlighted the need for greater support and resources to ensure that all students have access to a quality education.

The transition to online teaching during the Covid-19 pandemic has presented many new difficulties for teachers. Despite these challenges, teachers have shown incredible resilience and creativity in their efforts to continue providing education to their students. The impact of the pandemic on the teaching profession will continue to be felt for years to come and it is important that teachers receive the support and resources they need to overcome the difficulties they face.

The shift to online learning has had a significant impact on the teaching performance of many teachers. Despite the challenges, teachers have shown remarkable resilience and continued to provide education to their students in new and innovative ways. It is important that teachers receive the support and resources they need to overcome the challenges of online learning and continue to provide students with a high-quality education.

The transition to online teaching during the Covid-19 pandemic has presented many new difficulties for teachers. Despite these challenges, teachers have shown incredible resilience and creativity in their efforts to continue providing education to their students. The impact of the pandemic on the teaching profession will continue to be felt for years to come and it is important that teachers receive the support and resources they need to overcome the difficulties they face.

The shift to online learning has had a significant impact on the teaching performance of many teachers. Despite the challenges, teachers have shown remarkable resilience and continued to provide education to their students in new and innovative ways. It is important that teachers receive the support and resources they need to overcome the challenges of online learning and continue to provide students with a high-quality education.

The Covid-19 pandemic has presented unique challenges to the education system, forcing teachers to innovate in their teaching methods. The increased use of technology, the development of new teaching methods, and opportunities for collaboration have all played a role in helping teachers continue to provide a quality education to students during this challenging time. By embracing innovation and working together, teachers can help ensure that students have access to a quality education, no matter where they are.

Despite these challenges, teachers have shown remarkable resilience and determination in adapting to the new reality of online learning and teaching. They put the needs of their

students first and worked tirelessly to provide them with a quality education in the face of unprecedented challenges.

Teacher leadership programs are critical to teacher growth and development and to improving student achievement. Schools that focus on developing teacher leadership programs can create a supportive and collaborative school culture, provide opportunities for teachers to develop new skills and knowledge, and improve student achievement. By investing in teacher leadership, schools can help create a more vibrant and successful educational community.

Encouraging collaboration between school management, teachers and students in a friendly manner can have many benefits for the school community. It can promote a positive school culture, improve communication and understanding, lead to creative and innovative solutions, empower students and improve student achievement. By fostering collaboration, schools can help create a more dynamic and successful educational environment for all.

It is essential that teachers feel they can trust the school leadership to listen to their concerns and work with them to resolve any issues that may arise. By providing opportunities for open and honest communication, providing support and resources, and leading by example, school management can help reduce teachers' stress levels and improve their overall well-being. By fostering a supportive and collaborative relationship, school leadership and teachers can work together to create a positive and successful educational environment for all students.

Emphasis on the motivation of school staff is an important aspect of the education system. By providing opportunities for professional development, recognizing and rewarding hard work and providing a supportive work environment, school leadership is able to ensure that staff are motivated to do their best, leading to better outcomes for students.

The working atmosphere in a school is a critical aspect of the education system. A positive and supportive work environment can play a significant role in promoting the motivation and well-being of teachers and staff, leading to better student outcomes. School leadership has a critical role to play in promoting a positive working atmosphere and it is important that the necessary resources and measures are put in place to ensure a supportive working environment for teachers and staff.

Effective communication helps foster collaboration, reduce misunderstandings, and promote a sense of shared responsibility among all stakeholders. School leadership has a critical role to play in ensuring clear communication and it is important that the necessary resources and measures are put in place to promote effective communication between leadership and teachers.

The education system in Romania needs capital from the European Union to increase the quality of education and the availability of resources for teachers and students. It is also

necessary to invest in infrastructure and technology to provide learning experiences for students. To encourage quality education, it is necessary to have an increasing percentage of qualified teachers, especially in rural areas and in some subjects such as mathematics, physics and computer science. It is necessary to have adequate training of teachers based on participation in conferences, congresses, etc. to improve their ability to effectively teach and support students. In this way, the school dropout rate from students would also decrease.

At the same time, appropriate assessment and evaluation systems are needed to effectively measure student learning outcomes.

Overall, addressing these challenges will require a sustained effort from the government, educators and society at large to invest in the education system and ensure that all Romanian students have access to a quality education that prepares them for the future.

PERSONAL CONTRIBUTIONS

This research is intended to be relevant in the field, given the fact that no such study has been carried out at the level of Romania in the field of management.

Regarding the critical analysis of the **specialized literature**:

1. I proposed a new theme in the field of management that can serve: those who work in the department of the Ministry of Education, inspectors, directors, teachers, trainers, researchers, as well as other people interested in the field of education.

2. I created a new working methodology of theoretical research.

3. I analyzed from a critical point of view the articles of the legislation of the Romanian Ministry of Education, as well as of the Finnish one, constitution and articles of the European Commission.

4. I have analyzed from a critical point of view the specialized literature related to the challenges faced by the Romanian and Finnish education systems.

5. I critically analyzed the specialized literature related to the structure and limits of the Romanian and Finnish education systems.

6. I have analyzed from a critical point of view the specialized literature regarding the changes taking place in the Romanian and Finnish education systems in the context of globalization.

7. I critically analyzed the specialized literature on the impact of the digitization of schools in Romania and Finland.

8. I critically analyzed the specialized literature related to the effects of the Covid-19 crisis and school dropout.

9. I critically analyzed the specialized literature on the importance of leadership development in schools.

10. I presented the similarities and differences between the two educational systems, Romanian and Finnish.

11. I presented the opportunities and threats of globalization to the educational system.

12. I performed the analysis on the opportunities and similarities of the Romanian education system.

13. I graphically represented the theoretical concepts and presented the correspondence between them.

14. I created a model of good practices that the Romanian education system could adopt from the Finnish education system.

Regarding the research methodology:

1. I established the research variables and defined them.

2. I have established the purpose, objectives and working hypotheses.

3. I established the research methodology.

4. I created the interview guide that will be applied to school principals.

5. I created the questionnaire that will be applied to teachers in the Romanian pre-university education system.

As for the practical part:

1. I analyzed and interpreted the data from the questionnaire in the SPSS program.

2. I analyzed and interpreted the data from the interview guide.

3. Thus I created the PSI model (acronym for the Challenges of the Romanian education system) which refers to the following: school units, teaching staff, classrooms, number of students, school conditions, school facilities, laboratories and offices and educational clubs.

4. I created the development model of the Romanian education system (MDS).

5. I created the model called TLP (acronym for teacher leadership program) which includes the part of: collaboration, problem solving, staff well-being, staff motivation, work atmosphere, autonomy and delegation. This model aims to improve the leadership situation of pre-university teachers in Romania.

LIMITATIONS OF THE RESEARCH

In terms of theoretical research, I encountered difficulties in finding complete, relevant or up-to-date studies.

For the part of the interviews, I applied only 5 interviews, to the principals in Bucharest from 5 top high schools.

In the case of the questionnaire, I managed to collect 345 questionnaires.

Therefore, the data from this study cannot be generalized.

FUTURE DIRECTIONS FOR ACTION AND RESEARCH

In the future, we propose to apply the focus group on 10 gymnasium principals from Bucharest, through which we will analyze the strategies by which the less gifted students can develop their knowledge both in the classroom and outside it.

An important strategy for developing knowledge for disadvantaged students is to provide support and resources outside the classroom. These can include tutoring, online resources, and after-school programs that are designed to help students develop their knowledge and skills. For example, schools can provide students with access to online resources that allow them to explore new topics, develop their skills, and engage in collaborative learning. In addition, after-school programs can provide students with the opportunity to participate in hands-on learning experiences such as science experiments, arts and crafts, and sports activities.

It is also important to note that the development of knowledge for disadvantaged students requires the involvement of families and communities. Parents and caregivers can play an important role in supporting their children's learning by providing them with resources and support outside the classroom. For example, families can provide students with access to books, technology, and educational resources and also encourage them to participate in extracurricular activities that are designed to help them develop their knowledge and skills.

We also intend to apply the questionnaire to 1000 teachers in Romania, through which we can focus more attention on the digitization of schools, the development of leadership programs, the way in which the collaboration between school management, teachers and students and the working environment could be improved .

The digitization of schools has opened up new opportunities for the future of education. By providing personalized learning experiences, access to a wider range of educational

resources, breaking down geographical barriers, offering flexible and convenient programs and promoting a more inclusive and diverse educational environment, the digitization of schools has the potential to transform education for the better.

Developing teacher leadership programs requires a significant investment of time, resources, and support from school principals. It is important that teachers have adequate opportunities to participate in leadership activities and that their contributions are recognized and valued. This can be achieved through regular professional development opportunities, recognition programs and the provision of appropriate resources and support.

Collaboration between school management, teachers and students should be encouraged in a manner that is respectful and supportive of all members of the school community. School management, teachers, and students must be willing to listen to each other, respect diverse opinions and perspectives, and work together toward common goals.

School leadership is important to lead by example and model healthy coping mechanisms and stress management strategies. By demonstrating these skills and encouraging their use among teachers, school management can help foster a culture of self-care and resilience within the school community.

Schools should provide access to counseling services for teachers experiencing stress. This shows the school's commitment to their wellbeing and provides a safe and confidential space for them to seek support.

In schools, it is necessary to create a favorable working environment for teachers. This may include providing the necessary resources and infrastructure, promoting teamwork and ensuring that staff have a healthy work-life balance. A supportive work environment can help reduce stress levels among teachers and increase their job satisfaction, leading to higher levels of motivation.

In an ideal work environment, teachers should feel valued and supported. This could be achieved by providing adequate resources and infrastructure, promoting open communication and fostering a sense of collaboration and teamwork among staff. In addition, a healthy work-life balance, opportunities for professional growth, and a fair and just reward system can also contribute to a positive work atmosphere.

School management has a critical role to play in ensuring clear communication between management and teachers. This could involve providing regular opportunities for teachers to provide feedback, promoting open channels of communication and ensuring that information is shared in a timely and effective manner. In addition, management can encourage teachers to be proactive in seeking clarification and feedback, fostering a culture of continuous improvement and collaboration.

REFERENCES

1. Aarnos, R., Sundqvist, C., & Ström, K. (2021), „Teaching and supporting students with special educational needs at a distance during the COVID-19 school closures in Finland: special needs teachers' experiences”, *Education in the North* 28(3): 5-24.
2. Abuhamdeh, S., & Csikszentmihalyi, M. (2009), „Intrinsic and extrinsic motivational orientations in the competitive context: an examination of person-situation interactions”, *Journal of Personality* 77: 1615-1635.
3. Abu-Rumman, A., & Qawasmeh, R. (2022), „Assessing international students' satisfaction of a Jordanian university using the service quality model”, *Journal of Applied Research in Higher Education* 14(4): 1742-1760.
4. Action Education, <https://action-education.org/en/why/the-impacts-of-a-quality-education/>
5. Adilova, Z. D., & Khanturaev, B. A. (2020). *Development of higher education systems on the basis of digitization and clustering*. cyberleninka.ru, accessed on February 1, 2022.
6. Adnan, M., & Anwar, K. (2020), „Online learning amid the COVID-19 pandemic: Students' perspectives”, *Journal of Pedagogical Sociology and Psychology* 2(1).
7. Agentia Română de Asigurare a Calității în Învățământul Școlar, <https://www.edu.ro/ARACIP>, accessed on November 11, 2022.
8. Ajzen, I. (1991), „The theory of planned behavior”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 50(2): 179-211.
9. Albu, M. (2010), *Development Strategy for Educational Infrastructure in Prahova County*, Editorial Board, p. 83.
10. Amariei, V. (2020), „Romanian pre-university school population prognosis – decisional grounds for educational managers”, *Journal of Research on Trade, Management and Economic Development* 7,1(13): 97-112.
11. Anderson, R. D., & Pratt, H. (1995), “Local leadership for science education reform”, Dubuque, IA: Kendall-Hunt
12. Antonakis, J., Avolio, B.J., & Sivasubramaniam, N. (2003), „Context and leadership: An examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire, The leadership quarterly 14(3): 261-295.
13. Armstrong, M. (2014), *Performance Management: Key strategies and practical guidelines*, KoganPage Limited, Londra, p. 29.
14. Arvidsson, I., Leo, U., Larsson, A., Håkansson, C., Persson, R., & Björk, J. (2019), “Burnout among school teachers: Quantitative and qualitative results from a follow-up study in southern Sweden”, *BMC Public Health*, 19: 655.
15. Art. 23. *Structura sistemului național de învățământ preuniversitar*. Lege 1/2011, <https://lege5.ro/Gratuit/geztsobvgi/structura-sistemului-national-de-invatamant-preuniversitar-lege-1-2011?dp=gq2tomrwguzdi>, accessed on January 21, 2022.
16. Art. 23. *Structura sistemului național de învățământ preuniversitar*. Lege 1/2011, <https://lege5.ro/Gratuit/geztsobvgi/structura-sistemului-national-de-invatamant-preuniversitar-lege-1-2011?dp=gq2tomrwguzdi>, accessed on December 5, 2021.
17. Art. 23. *Structura sistemului național de învățământ preuniversitar*. Lege 1/2011, <https://lege5.ro/Gratuit/geztsobvgi/structura-sistemului-national-de-invatamant-preuniversitar-lege-1-2011?dp=gq2tomrwguzdi>, accessed on December 5, 2021.
18. Art. 23. *Structura sistemului național de învățământ preuniversitar*. Lege 1/2011, <https://lege5.ro/Gratuit/geztsobvgi/structura-sistemului-national-de-invatamant-preuniversitar-lege-1-2011?dp=gq2tomrwguzdi>, accessed on December 8, 2021.

19. Art. 23. *Structura sistemului național de învățământ preuniversitar*. Lege 1/2011, <https://lege5.ro/Gratuit/geztsobvgi/structura-sistemului-national-de-invata-mant-preuniversitar-lege-1-2011?dp=gq2tomrguzdi>, accessed on December 12, 2021.
20. Art. 23, alineatul 2.*Structura sistemului național de învățământ preuniversitar*. <https://lege5.ro/Gratuit/geztsobvgi/structura-sistemului-national-de-invata-mant-preuniversitar-lege-1-2011?dp=gq2tomrguzdi>, accessed on November 14, 2021.
21. Art. 24, alineatul 2.*Structura sistemului național de învățământ preuniversitar*. <https://lege5.ro/Gratuit/geztsobvgi/structura-sistemului-national-de-invata-mant-preuniversitar-lege-1-2011?dp=gq2tomrguzdi>, accessed on November 24, 2021.
22. Art. 24, alineatul 2.*Structura sistemului național de învățământ preuniversitar*. <https://lege5.ro/Gratuit/geztsobvgi/structura-sistemului-national-de-invata-mant-preuniversitar-lege-1-2011?dp=gq2tomrguzdi>, accessed on November 25, 2021.
23. Art. 24, alineatul 3.*Structura sistemului național de învățământ preuniversitar*. <https://lege5.ro/Gratuit/geztsobvgi/structura-sistemului-national-de-invata-mant-preuniversitar-lege-1-2011?dp=gq2tomrguzdi>, accessed on November 12, 2021.
24. Art. 25, alineatul 1.*Structura sistemului național de învățământ preuniversitar*. <https://lege5.ro/Gratuit/geztsobvgi/structura-sistemului-national-de-invata-mant-preuniversitar-lege-1-2011?dp=gq2tomrguzdi>, accessed on December 14, 2021.
25. Art. 28, alineatul 1.*Structura sistemului național de învățământ preuniversitar*. <https://lege5.ro/Gratuit/geztsobvgi/structura-sistemului-national-de-invata-mant-preuniversitar-lege-1-2011?dp=gq2tomrguzdi>, accessed on December 5, 2021.
26. Art. 29, alineatul 1.*Structura sistemului național de învățământ preuniversitar*. Lege 1/2011, <https://lege5.ro/Gratuit/geztsobvgi/structura-sistemului-national-de-invata-mant-preuniversitar-lege-1-2011?dp=gq2tomrguzdi>, accessed on December 5, 2021.
27. Art. 29, alineatul 2.*Structura sistemului național de învățământ preuniversitar*. Lege 1/2011, <https://lege5.ro/Gratuit/geztsobvgi/structura-sistemului-national-de-invata-mant-preuniversitar-lege-1-2011?dp=gq2tomrguzdi>, accessed on December 7, 2022.
28. Art. 29, alineatul 4.*Structura sistemului național de învățământ preuniversitar*. Lege 1/2011, <https://lege5.ro/Gratuit/geztsobvgi/structura-sistemului-national-de-invata-mant-preuniversitar-lege-1-2011?dp=gq2tomrguzdi>, accessed on December 7, 2021.
29. Ash, R. C., & Persall, J. M. (2000), “The principal as chief learning officer: Developing teacher leaders”, *NASSP bulletin*, 84(616): 15-22.
30. Atabong, A., Baten, L., Bavieri, L., Beaven, A., Borghetti, C., Cebron, N., ... & Livatino, L. (2015), IEREST: Intercultural education resources for Erasmus students and their teachers.
31. Autio, T. (2006). Subjectivity, *Curriculum and Society: Between and Beyond German Didactic and Anglo-American Curriculum Studies*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates (LEA).
32. Avolio, B.J. (2011), *Full range leadership development*. Thousand Oaks, California: SAGE.
33. Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999), „Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 72(4): 441-462.
34. Bailey, R., & Morley, D. (2006), „Towards a model of talent development in physical education”, *Sport, education and society* 11(3): 211-230.
35. Bakhtiari, S., & Shajar, H. (2006), „Globalization And Education: Challenges And Opportunities”, *International Business & Economics Research Journal (IBER)*, 5(2).
36. Ball, D.L. (1990). “The mathematical understandings that prospective teachers bring to teacher education”, *The Elementary School Journal*, 90(4): 449-466.
37. Bali, S., & Liu, M.C. (2018), „Students⁷² perceptions toward online learning and face-to-face learning courses”, *Journal of Physics* 1108: 012094.

38. Batare, S. (2013), *Efficiency of public spending on education*, p. 112.
39. Bao, W. (2020), „COVID-19 and online teaching in higher education: A case study of Peking University”, *Human Behavior and Emerging Technologies*: 1-3.
40. Baradei, L.E. (2021), *Public Service Delivery: Egypt's Pre-University Education Reforms Continuing Through the Pandemic*, Institutional Reforms, Governance, and Services Delivery in the Global South, pp. 241-263.
41. Bass, B. M., Riggio, R. E. (2006), *Transformational leadership (2nd ed.)*, Mahwah, N.J: L. Erlbaum Associates.
42. Bălăcescu, A., & Badea, D. N. (2021), „Challenges of the transition from classical teaching to online teaching in Romanian schools as a result of the Covid-19 pandemic”, *Annals of the „Constantin Brâncuși” University of Târgu Jiu, Economy Series* 1: 347-353.
43. Bektaş, F., Kılınç, A. Ç., & Gümüş, S. (2022), „The effects of distributed leadership on teacher professional learning: mediating roles of teacher trust in principal and teacher motivation”, *Educational studies* 48(5): 602-624.
44. Bennett-Rappell, H., & Northcote, M. (2016), „Underachieving gifted students: Two case studies”, *Issues in Educational Research* 26(3): 407-430.
45. Berry, G. (1997), „Leadership and the development of quality culture in schools”, *International Journal of Educational Management* 11(2): 52-64.
46. Bingimlas, K.A. (2009), “Barriers to the successful integration of ICT in teaching and learning environments: a review of the literature”, *Eurasia Journal of Mathematics, Science and Technology Education* 5(3): 235–245.
47. Blase, J., & Blase, J. (1999), „Principals’ Instructional Leadership and Teacher Development: Teachers’ Perspectives”, *Educational Administration Quarterly* 35(3): 349–378.
48. Blatchford, P., Russell, A., Bassett, P., Brown, P., & Martin, C. (2007), „The effect of class size on the teaching of pupils aged 7–11 years”, *School effectiveness and school improvement* 18(2): 147-172.
49. Boles, K., & Troen, V. (1994). Teacher Leadership in a Professional Development School.
50. Bonesrønning H. & Vaag Iversen J. M. (2010), *Prestasjonsforskjeller mellom skoler og kommuner: Analyse av nasjonale prøver 2008*, Senter for økonomisk forskning, Trondheim, p. 121.
51. Braun, S.S., Schonert-Reichl, K.A. & Roeser, R.W. (2020). “Effects of teachers’ emotion regulation, burnout, and life satisfaction on student well-being”, *Journal of Applied Developmental Psychology*, 69, 101151.
52. Brill, J. M., & Galloway, C. (2007), “Perils and promises: University instructors’ integration of technology in classroom-based practices”, *British Journal of Educational Technology* 38(1): 95-105.
53. Brinia, B. (2012), *The implementation of Participatory Management in the school unit. In Contemporary Issues of Educational Policy: Looking for the New School*, Karakatsani, D., Papadiamantaki, G., Eds.; Focus: Thessaloniki, Greece, pp. 89–110.
54. Brown, S., & Knight, P. (1994), *Assessing learners in higher education*, Psychology Press, p. 78.
55. Brynjolfsson, E., & Andrew M. (2014), *The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies*, WW Norton & Company, p. 121.
56. Butler, S., & Roesel, K. (1989). “The influence of dress on students’ perceptions of teacher characteristics”, *Clothing and Textiles Research Journal*, 7(3): 57-59.
57. Burke, C. S., Stagl, K. C., Klein, C., Goodwin, G. F., Salas, E., & Halpin, S. M. (2006), „What type of leadership behaviors are functional in teams? A meta-analysis”, *The Leadership Quarterly* 17(3): 288-307.

58. Burton, J. K., & Merrill, P. F. (1991). "Needs assessment: Goals, needs, and priorities". *Instructional design: Principles and applications*, 17-43.
59. Cabus, S. J., & Witte, K. (2015), „The effectiveness of active school attendance interventions to tackle dropout in secondary schools: A Dutch pilot case”, *Empirical Economics* 49(1): 65-80.
60. Calhoun, K. E., Yale, L. A., Whipple, M. E., Allen, S., Wood, D. E., & Tatum, R. (2020), „The impact of COVID19 on medical student surgical education: implementing extreme pandemic response measures in a widely distributed surgical clerkship experience”, *The American Journal of Surgery* 220(1): 44-47.
61. Castle, S. R., & McGuire, C. (2010), „An Analysis of Student Self-Assessment of Online, Blended, and Face-to-Face Learning Environments: Implications for Sustainable Education Delivery”, *International Education Studies* 3(3).
62. Cenar, I. (2020), „Non-financial Reporting and Performance in Pre-university Education”, *Ovidius University Annals, Economic Sciences Series* 20(2): 830-836.
63. Chakraborty, P., Mittal, P., Gupta, M. S., Yadav, S., & Arora, A. (2021), “Opinion of students on online education during the COVID-19 pandemic”, *Human Behavior and Emerging Technologies* 3(3): 357-365.
64. Chan, E.S.S.; Ho, S.K.; Ip, F.F.L., & Wong, M.W.Y. (2020), “Self-Efficacy, Work Engagement, and Job Satisfaction Among Teaching Assistants in Hong Kong’s Inclusive Education”, *SAGE Open*, 10.
65. Chen, C. S. (2002), „Self-regulated learning strategies and regulated learning strategies and achievement in an introduction to information systems course”, *Information technology, learning, and performance journal* 20(1): 11-25.
66. Cheung, W. & Cheng, Y. (1997). “Self-management: implications for teacher training”, *Training for Quality*. 5(4): 160-168.
67. Clark, J. T. (2020), *Distance education*, Clinical engineering handbook, Academic Press, pp. 410-415.
68. CNRED. *Sistemul de educație din România*. <https://cnred.edu.ro/ro/Sistemul-de-educatie-din-Romania>, accessed on January 19, 2022.
69. Ciobanu, A., & Androniceanu, A. (2018), „Integrated human resources activities-the solution for performance improvement in Romanian public sector institutions”, *Management Research and Practice* 10(3): 60-79.
70. Colton, M., & Roberts, S. (2007), „Factors that contribute to high turnover among residential child care staff”, *Child & Family Social Work* 12(2): 133-142.
71. Comisia Europeană (2022). Evaluarea în învățământul primar, <https://eurydice.eacea.ec.europa.eu/ro/national-education-systems/romania/evaluarea-invatamantul-primer>, accessed on January 19, 2023.
72. Collen, I. (2020), *Language trends 2020*, Language teaching in primary and secondary schools in England.
73. Comisia Europeană. *Persoanele care părăsesc timpuriu școala*. https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/file_import/european-semester_thematic-factsheet_early-school-leavers_ro.pdf, accessed on January 27, 2022.
74. Consiliul Economic și Social. *Legea nr. 248/2013 - Republicită - privind organizarea și funcționarea Consiliului Economic și Social* <https://www.ces.ro/legislatie/ro/9>, accessed on January 17, 2022.
75. Constituția România, <http://www.cdep.ro/pls/dic/site.page?id=339>, accessed on January 17, 2022.
76. Council For Creative Education, Finland, <https://www.ccefinland.org/sisupreschoolbox>, accessed on January 25, 2022.

77. Country Report on Adult Education in FINLAND (2011), https://eaea.org/wp-content/uploads/2018/01/finland_country-report-on-adult-education-in-finland.pdf, accessed on January 25, 2022.
78. Creemers, B. P., & Reezigt, G. J. (1996), „School level conditions affecting the effectiveness of instruction”, *School effectiveness and school improvement* 7(3): 197-228.
79. Covaleskie, J. F. (1994), “The Educational System and Resistance to Reform: The Limits of Policy”, *Education Policy Analysis Archives* 2(4): 1-10.
80. Cucoş C. (2014), *Pedagogie, Ediția a-III-a*, Editura Polirom, Iași.
81. Davies, L., Harber, C., Yamashita, H. (2005), *Global citizenship education: The needs of teachers and learners*, Centre for International Education and Research CIER, University of Birmingham.
82. Dass, P.M. (1998). Professional development of science teachers: results of using the Iowa Chautauqua model in Collier Country, Florida. Paper presented at the National Association for research in Science Teaching Annual Conference, San Diego, Calif., USA, April.
83. Day, C., & Harris, A. (2002), “Teacher leadership, reflective practice, and school improvement” Second international handbook of educational leadership and administration, 957-977.
84. Day, C., Harris, A., & Hadfield, M. (2001), “Grounding knowledge of schools in stakeholder realities: A multi-perspective study of effective school leaders”, *School leadership & management* 21(1): 19-42.
85. Deci, E.L., & Ryan, R. M. (2008), „Self-determination theory: A macrotheory of human motivation, development, and health”, *Canadian Psychology/Psychologie Canadienne* 49(3): 182-185.
86. Dekkers, H., & Claassen, A. (2001), „Dropouts - disadvantaged by definition? A study of the perspective of early school leavers”, *Studies in Educational Evaluation* 27: 341-354.
87. Demaine, J. (2002), “Globalisation and citizenship education”, *International Studies in Sociology of Education* 12(2): 117-128.
88. DeTienne, K., Dyer, G., Hoopes, C., & Harris, S. (2004), „Toward a model of effective knowledge management and directions for future research: Culture, leadership and CKOs”, *Journal of Leadership and Organizational Studies* 10(4): 26-43.
89. De Witte, A., Macharis, C., Lannoy, P., Polain, C., Steenberghen, T., & Van de Walle, S. (2006), „The impact of “free” public transport: The case of Brussels”, *Transportation Research Part A: Policy and Practice* 40(8): 671-689.
90. Dicționar Explicativ Român, <https://dexonline.ro/definitie/provocare>, accessed on March 2, 2022.
91. Dicționar Explicativ Român, <https://dexonline.ro/definitie/limite>, accessed on March 2, 2022.
92. Dicționar Explicativ Român, <https://dexonline.ro/definitie/globalizare>, accessed on 2 March 2022.
93. Dicționarul explicativ al limbii române, <https://dexonline.ro/definitie/performanta>, accessed on |Octombrie 10, 2022.
94. Digital Agenda for Europe (2016), Safer Internet Day 2016: Play Your Part for a Better Internet, <https://ec.europa.eu/digital-agenda/en/news/safer-internet-day-2016-play-your-partbetter-internet>
95. Dixit, A. (2002), „Incentives and organizations in the public sector: An interpretative review”, *Journal of human resources*: 696-727.

96. Doménech-Betoret, F.; Gómez-Artiga, A. (2010), "Barriers perceived by teachers at work, coping strategies, self-efficacy and burnout", *The Spanish Journal of Psychology*, 13: 636–652.
97. Doménech-Betoret, F. (2009). "Self-efficacy, school resources, job stressors and burnout among Spanish primary and secondary school teachers: A structural equation approach". *Education Psychology* 29: 45–68.
98. Dobrovská, D., & Andres, P. (2020), *Digitization and Current Educational Changes in Switzerland - Inspiration for the Czech Republic?*, Auer M., Hortsch H., Sethakul P. (eds), The Impact of the 4th Industrial Revolution on Engineering Education, Advances in Intelligent Systems and Computing, 1135, Springer, Cham.
99. Două grădinițe în sate diferite, o singură educatoare, <https://www.digi24.ro/stiri/actualitate/educatie/doua-gradinite-in-sate-diferite-o-singura-educatoare-439209>, accessed on January 25, 2022.
100. Duică, M. C., Florea, N. V., Duică, A., & Tănăsescu, I. A. (2020), „The Role of E-Skills in Developing Sustainable Organizations and E-Activities in the New Digitized Business World”, *Sustainability* 12(8): 3400.
101. Duică, A., Florea, N. V., Duică, M. C., & Iancu, D. (2016), „Using Simulation and Six Sigma to Analyze and Improve Motivation Process of Teachers from Undergraduate Institutions”, *Valahian Journal of Economic Studies*.
102. Duică, M. C., Duică, A., Savu, B. C. (2015), „Romanian university governance in the knowledge society”, *International Conference Knowledge-Based Organization* 11(2): 576-581.
103. Duică, A., & Duică, M. C. (2014), „Organizational Implications of the Cost Leadership Strategies”, *Valahian Journal of Economic Studies* 5(2): 33-40.
104. Duraku, Z.H., Nagavci, M. (*). Impact of the COVID-19 pandemic on the education of students with disabilities in pre-university education. https://www.researchgate.net/profile/Zamira-Hyseni-Duraku-2/publication/342282642_The_impact_of_the_COVID-19_pandemic_on_the_education_of_students_with_disabilities_in_pre-university_education/links/6107f0c50c2bfa282a17753b/The-impact-of-the-COVID-19-pandemic-on-the-education-of-students-with-disabilities-in-pre-university-education.pdf, accessed on February 10, 2022.
105. Earthman, G. I. (2002), School facility conditions and student academic achievement.
106. Education Rankings by Country 2022, <https://worldpopulationreview.com/country-rankings/education-rankings-by-country>, accessed on January 22, 2022.
107. Education and Training Monitor 2019, https://education.ec.europa.eu/sites/default/files/document-library-docs/et-monitor-report-2019-romania_en.pdf, accessed on January 10, 2023.
108. EDUFI (2018). *Finnish National Agency for Education*. <https://www.oph.fi/english>, accessed on January 28, 2022.
109. Edupedu (May 21, 2021). *Abandonul școlar a crescut la toate nivelurile de învățământ, din școala primară până la universitate. Ministerul Educației: Se pierde aproape un sfert dintr-o generație, în 8 ani de școală, în mediul rural*. <https://www.edupedu.ro/abandonul-scolar-a-crescut-la-toate-nivelurile-de-invatamant-din-scoala-primara-pana-la-universitate-ministerul-educatiei-se-pierde-aproape-un-sfert-dintr-o-generatie-in-8-ani-de-scoala-in-mediul/>, accessed on January 28, 2022.

110. Elley, W. B., Schleicher, A. (1994), *International differences in achievement levels. The IEA Study of Reading Literacy: Achievement and Instruction in Thirty-Two School Systems*, Exeter: Pergamon, p. 26.
111. Eurydice (2002), “Initial training and transition to working life”. Volume 1, The teaching profession in Europe: Profile, trends and concerns. General lower secondary education. Brussels: Eurydice
112. European Commision, Organisation and governance, <https://eurydice.eacea.ec.europa.eu/national-education-systems/norway/organisation-education-system-and-its-structure>, accessed on February 20, 2023.
113. European Commision, <https://national-policies.eacea.ec.europa.eu/youthwiki/chapters/finland/57-learning-to-participate-through-formal-non-formal-and-informal-learning>, accessed on January 26, 2022.
114. European Commission (2011), “Europe 2020 Flagship Initiative Innovation Union, Publications Office of the European Union”, Luxembourg.
115. European Commission (2007a), “Schools for the 21st century”, (Commission Staff Working Paper). Brussels: European Commission.
116. Eurydice (2018). National education systems: Finland. Retrieved from https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/populationdemographic-situation-languages-and-religions-25_e
117. Expat Finland, https://www.expat-finland.com/living_in_finland/preschools_kindergartens.html, accessed on January 25, 2022.
118. Fabunmi, B. A. (2009), *Challenges and prospects of virtual libraries in universities in Nigeria*.
119. Ferrell, E. W., Nance, C. N., Torres, A. L., Torres, S. M. (2013), „Using participatory action research to address absenteeism”, *Action Learning: Research and Practice* 11(2): 201–214.
120. Fernández-Cézar, R., Garrido, D., García-Moya, M., Gómezescobar, A., & Solano-Pinto, N. (2020), „Equity or Stereotypes in Science Education? Perspectives from Pre-University Students”, *Sustainability* 12(22): 9354.
121. Fernández-Berrocal, P., Gutiérrez-Cobo, M.J., Rodríguez-Corrales, J., & Cabello, R. (2017), “Teachers’ Affective Well-being and Teaching Experience: The Protective Role of Perceived Emotional Intelligence”, *Frontiers in Psychology*, 8: 8.
122. Finnish National Agency for Education (1998), Basic Education Act, <http://www.finlex.fi/en/laki/kaannokset/1998/en19980628.pdf>, accessed on Juanuary 28, 2022.
123. Finnish National Adency for Education, General upper secondary education, <https://www.oph.fi/en/education-system/general-upper-secondary-education>, accessed on 25 January 2022.
124. Finnish National Adency for Education. *Finnish vocational education and training*. <https://www.oph.fi/en/education-system/finnish-vocational-education-and-training>, accessed on 23 January 2022.
125. Fullan, M.G. (1995). “The limits and potential of professional development”. In: Guskey, T.R. and Huberman, M. (Eds) Professional Development in Education: New Paradigms and Practices. New York: Teacher College Press: 253-267.
126. Fullan, M. (2007), “Leading in a culture of change”, John Wiley & Sons.
127. Gabriela Alexandrescu, Salvați copiii, <https://republica.ro/zsistemul-educational-romanesc-reprezinta-un-risc-pentru-dezvoltarea-emotionala-a-copiilor-nostri-gabriela>, accessed on March 3, 2022.

128. Gaible, E., & Burns, M. (2005). "Using Technology to Train Teachers: Appropriate Uses of ICT for Teacher Professional Development in Developing Countries". *Online Submission*.
129. Galvin, C., Gilleran, A., Hogenbirk, P., Hunya, M., Selinger, M., & Zeidler, B. (2006), "Pedagogical Advisory Group – Reflections on eTwinning: Collaboration and eTwinning – Enrichment and Added Value of eTwinning Projects", eTwinning Central Support Service, Brussels.
130. Gardner, R. (2019), „Classroom interaction research: The state of the art”, *Research on language and social interaction* 52(3): 212-226.
131. Ghergut, A. (2012), „Inclusive Education Versus Special Education on the Romanian Educational System”, *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 46: 199-203.
132. Gibbons, M., Limoges, C., Nowotny, H., & Schwartzman, S. (1994), *The new production of knowledge: The dynamics of science and research in contemporary societies*, London: Sage.
133. Gilar, R., Pozo-Rico, T., Sanchez, B., & Castejon, J.L. (2018), "The level of satisfaction with the advanced training programme on emotional competence across e-learning system in higher education". In *Proceedings of the 12th International Technology, Education and Development Conference*, Valencia, Spain: 1442–1447.
134. Giri, V. N., Santra, T. (2010), „Effects of job experience, career stage, and hierarchy on leadership style”, *Singapore Management Review* 32(1): 85-94.
135. Greene, M. (1995). "Releasing the imagination: Essays on education, the arts, and social changes". New York: Jossey-Bass.
136. Grieves, K. (2018), „Generating Bespoke Value and Impact Evidence to Inform a Thought Leadership Approach to Service Engagement at The University of Sunderland”, *Performance Measurement and Metrics* 19(1): 53-65.
137. Gordanier, J., Ozturk, O., Williams, B., & Zhan, C. (2020). Free lunch for all! the effect of the community eligibility provision on academic outcomes, *Economics of Education Review* 77: 101999.
138. Hallinan, M.T., & Khmelkov, V.T. (2001). "Recent Development in Teacher Education in the United States of America", *Journal of Education for Teaching*, 27(2).
139. Hannele, N., & Ulpukka, I.-B. (2015), Persistent Work for Equity and Lifelong Learning in the Finnish Educational System, *The New Educator*, 11(2): 130-145.
140. Hanushek, E. A., & Woessmann, L. (2011), "The Economics of International Differences in Educational Achievement. In Handbook of the Economics of Education", Elsevier 3: 89-200.
141. Hardman, M. L., Egan, M. W., & Drew, C. J. (2016), *Human exceptionality: School, community, and family*, Cengage learning.
142. Hassel, E. (1999). "Professional Development: Learning From The Best", Oak Brook, IL: North Central Regional Educational Laboratory.
143. Hassini, E. (2007), „Student-instructor communication: The role of email”, *Computers & Education* 47: 29-40.
144. Heim, D.K., Sandmeier, A., Hänggi, Y., Safi, N., & Cina, A. (2019), „Training zum Umgang mit Unterrichtsstörungen: Effekte auf die Gesundheit von Lehrkräften“, Z. Erzieh, 22: 925–944.
145. Helgøy, I., & Homme, A. (2016), „Educational reforms and marketization in Norway–A challenge to the tradition of the social democratic, inclusive school?”, *Research in Comparative and International Education* 11(1): 52-68.
146. Heers, M., Van Klaveren, C., Groot, W., & Van den Brink, H. M. (2014), „The impact of community schools on student dropout in pre-vocational education”, *Economics of Education Review* 41: 105–119.

147. Hotărâre pentru modificarea și completarea Hotărârii Guvernului nr. 369/2021 privind organizarea și funcționarea Ministerului Educației https://www.edu.ro/sites/default/files/Proiect%20HG_ME.pdf, accessed on 18 January 2022.
148. Hotnews (11 septembrie 2014). *Avertisment UNICEF: 1 din 5 tineri de liceu nu merge la scoala. Copiii de la sate au un risc cu aproape 40% mai mare sa abandoneze scoala sau sa ramana repetenti, fata cei de la oras.* <https://www.hotnews.ro/stiri-esential-18084346-avertisment-unicef-1-din-5-tineri-liceu-nu-merge-scoala-copiii-sate-risc-aproape-40-mai-mare-abandoneze-scoala-sau-ramana-repetenti-fata-cei-oras.htm>, accessed on January 25, 2022.
149. Hopkins, D., & Reynolds, D. (2001), „The past, present and future of school improvement: Towards the third age”, *British Educational Research Journal* 27(4): 459-475.
150. Huang, R., D. Liu, A. Tlili, J. Yang, H. Wang, H. Zeng, R. Zhuang, et al. (2020). *Handbook on Facilitating Flexible Learning during Educational Disruption: The Chinese Experience in Maintaining Undisrupted Learning in COVID-19 Outbreak*. Beijing: Smart Learning Institute of Beijing Normal University. https://iite.unesco.org/wp-content/uploads/2020/03/Handbook-on-Facilitating-FlexibleLearning-in-COVID-19-Outbreak-SLIBNU_V2.0_20200324.pdf, accessed on January 25, 2022.
151. Huling, L., Resta, V., & Yeargain, P. (2012), “Supporting and retaining new teachers”, *Kappa Delta Pi Record* 48(3): 140-143.
152. Hughes, G.D. (2012), “Teacher retention: Teacher characteristics, school characteristics, organizational characteristics, and teacher efficacy”, *The Journal of Educational Research* 105(4): 245-255.
153. Institutul Național De Statistică, https://insse.ro/cms/sites/default/files/field/publicatii/proiectarea_populatiei_scolare_din_romania_la_orizontul_anului_2060_0.pdf, accessed on January 26, 2022.
154. Institutul Național de Statistică, <http://statistici.insse.ro:8077/tempo-online/#/pages/tables/insse-table>, accessed on March 1, 2022.
155. Institutul Național de Statistică, <http://statistici.insse.ro:8077/tempo-online/#/pages/tables/insse-table>, accessed on March 1, 2022.
156. Ismail, R., Yin, K. Y. (2019), „The Impact of Policy Changes at the Pre-University Education on Teaching, Learning, and Student Performance”, *Universal Journal of Educational Research* 8(3): 1037-1045.
157. Internations, A Guide to Education & International Schools in Norway, <https://www.internations.org/norway-expats/guide/education>, accessed on March 12, 2023.
158. Ingersoll, R., & Strong, M. (2011), “The impact of induction and mentoring programs for beginning teachers: A critical review of the research”, *Review of Educational Research* 81(2): 201-233.
159. Învățământul preuniversitar. Lege 1/2011. <https://lege5.ro/Gratuit/geztsobvgi/invatamantul-preuniversitar-lege-1-2011?dp=gq2tomrwgq4tc>, accessed on November 14, 2021.
160. Jailani, O., Adli, A. H. T., Amat, M. A. C., Othman, S. M., Deylami, N., & Rahim, N. S. A. (2020), „The Self-Perceived Problems among Malaysian Pre-University Students: Implications for College Counselling”, *Asian Journal of University Education* 16(3): 112-124.
161. James, P., & Steger, M. B. (2014), „A genealogy of “globalization: The career of a concept. *Globalizations*” 11(4): 417-434.

162. Jaworski, B., & Huang, R. (2014), „Teachers and didacticians: Key stakeholders in the processes of developing mathematics teaching”, *ZDM - International Journal on Mathematics Education* 46(2): 173-188.
163. Jegede, O. & Taplin, M. (2000). “Trainee teachers’ perception of their knowledge about expert teaching”, *Educational Research*, 42(3): 287-308.
164. Kaden, U. (2020), “COVID-19 School Closure-Related Changes to the Professional Life of a K–12 Teacher”, *Education Sciences*, 10: 165.
165. Kafyulilo, A.C. & Keengwe, J. (2014), “Teachers’ perspectives on their use of ICT in teaching and learning: A case study”, *Education and Information Technologies* 19: 913–923.
166. Kalogiannakis, M., & Papadakis, St. (2008), “Hybrid learning for women and socially sensitive groups for the promotion of digital literacy”, Proceedings of the 5th WSEAS/IASME International Conference on Engineering Education (EE’ 08), Heraklion: 305–311.
167. Kamble, A., Gauba, R., Desai, S., & Golhar, D. (2021), „Learners’ perception of the transition to instructor-led online learning environments: Facilitators and barriers during the COVID-19 pandemic”, *International Review of Research in Open and Distributed Learning* 22(1): 199-215.
168. Kanwar, A., & Sanjeeva, M. (2022), Student satisfaction survey: a key for quality improvement in the higher education institution, *Journal of Innovation and Entrepreneurship* 11(1): 1-10.
169. Katzenmeyer, M., & Moller, G. (2009), “Awakening the sleeping giant: Helping teachers develop as leaders”, Corwin Press.
170. Kindergartens and childcare, <https://www.oslo.kommune.no/english/welcome-to-oslo/children-and-families/kindergartens-and-childcare/#gref>, accessed on 15 februarie 2023.
171. Katz, D. (1964), „The motivational basis of organizational behavior, *Behavioral Science* 9(2): 131-146.
172. Karacabey, M. F., Bellibaş, M. Ş., & Adams, D. (2020), *Principal leadership and teacher professional learning in Turkish schools: examining the mediating effects of collective teacher efficacy and teacher trust*, Educational Studies, 1–20.
173. Kent, A. M., Green, A. M., & Feldman, P. (2012), “Fostering the success of new teachers: Developing lead teachers in a statewide teacher mentoring program”, *Current Issues in Education* 15(1): 1-17.
174. Kilanowski-Press, L., Foote, C. J., & Rinaldo, V. J. (2010), „Inclusion classrooms and teachers: A survey of current practices”, *International Journal of Special Education* 25(3): 43-56.
175. Koro, C.P. (2019), *Digitization of Schools and Education. The case of Sweden, Understanding Media and Information Literacy (MIL) in the Digital Age*, Department of Journalism, Media and Communication (JMG) Publisher, pp.127-132.
176. Koskela, T., Pihlainen, K., Piispa-Hakala, S., Vornanen, R., & Hämäläinen, J. (2020), „Parents’ Views on Family Resiliency”, *Sustainable Remote Schooling during the COVID-19 Outbreak in Finland, Sustainability* 12(21): 8844.
177. Krulatz, A., Steen-Olsen, T., & Torgersen, E. (2018), „Towards critical cultural and linguistic awareness in language classrooms in Norway: Fostering respect for diversity through identity texts”, *Language Teaching Research* 22(5): 552-569.
178. Kure, A. E., Brevik, L. M., & Blikstad-Balas, M. (2023), „Digital skills critical for education: Video analysis of students’ technology use in Norwegian secondary English classrooms”, *Journal of Computer Assisted Learning* 39(1): 269-285.

179. Lai, E., & Cheung, D. (2014), „Enacting teacher leadership. Educational Management Administration & Leadership”, 43(5): 673–692.
180. Lambert, L. (1998). Building leadership capacity in schools. ASCD.
181. Laurillard, D. (2012), „Teaching as a design science: Building Pedagogical Patterns for Learning and Technology. By Diana Laurillard”, *British Journal of Educational Studies* 60(4): 448-450.
182. Lebas, M. (1995), *Oui, il faut définir la performance*, Revue française de comptabilité, 269, pp. 66-71.
183. Legea educației naționale nr. 1/2011, Art. 2,
184. https://www.edu.ro/sites/default/files/legea-educatiei_actualizata%20august%202018.pdf, accessed on 19 January 2022. Art. 6,
185. Legea educației naționale nr. 1/2011, https://www.edu.ro/sites/default/files/legea-educatiei_actualizata%20august%202018.pdf, accessed on January 19, 2022.
185. Lege 1/2011, Art 9 Dispozitii generale, <https://lege5.ro/Gratuit/geztsobvgi/art-9-dispozitii-generale-lega-1-2011?dp=gq2tomrwgq2ta>, accessed on November, 2022.
186. Legea educației naționale nr. 1/2011, Art. 16,
187. https://www.edu.ro/sites/default/files/legea-educatiei_actualizata%20august%202018.pdf, accessed on January 19, 2022. Art. 16,
188. Legea educației naționale nr. 1/2011, https://www.edu.ro/sites/default/files/legea-educatiei_actualizata%20august%202018.pdf, accessed on January 19, 2022.
188. Leithwood, K. A., & Hallinger, P. (2012), *Second international handbook of educational leadership and administration*, 8, Dordrecht: Kluwer.
189. Leithwood, K., Tomlinson, D., & Genge, M. (1996), “Transformational school leadership”, Springer Netherlands: 785-840.
190. Levine, D. U., & Lezotte, L. W. (1990), *Unusually Effective Schools: A Review and Analysis of Research and Practice*, Madison, WI: National Center for Effective Schools Research and Development, p.70.
191. Liang, W.; Song, H., & Sun, R. (2020). Can a professional learning community facilitate teacher well-being in China? The mediating role of teaching self-efficacy. *Educational Studies*: 1–20.
192. Lim, C.P., Hung, D., Wong, P., & Hu, C. (2004), “The pedagogical design of ICT integration in online learning: A case study”. *Internal Medicine Journal*, 31: 37.
193. Liston, D.P. & Zeichner, K.M. (1990). “Teacher Education and the Social Conditions of Schooling”, New York: Routledge.
194. Long, J. (2010), “The fatal attraction of mentoring: Mentoring for retention of beginning teachers”, *The International Journal of Interdisciplinary Social Sciences* 5(2): 265-274.
195. Lortie, D. C. (1975), “School teacher”, Chicago, IL: University of Chicago Press.
196. Lundberg, I. (1994), *The teaching of reading*, in: W. B. ELLEY (Ed) *The IEA Study of Reading Literacy: Achievement and Instruction in Thirty-Two School Systems*, Oxford: Pergamon, p.51.
197. Lunenburg, F. C. (2010), „School Facilities Management”, *National Forum of Educational Administration & Supervision Journal* 27(4).
198. Luescher-Mamashela, T. M. (2013), „Student representation in university decision making: good reasons, a new lens?”, *Studies in Higher Education* 38(10): 1442-1456.

199. Maki, P. L. (2002), „Developing an assessment plan to learn about student learning”, *The Journal of Academic Librarianship* 28(1-2): 11.
200. Malinen, O.-P., Väisänen, P., & Savolainen, H. (2012), “Teacher education in Finland: A review of a national effort for preparing teachers for the future”, *Curriculum Journal*, 23(4), 567-584.
201. Maamari, B.E., & Majdalani, J.F. (2019). “The effect of highly emotionally intelligent teachers on their students’ satisfaction. International Journal of Educational Management“, 33: 179–193.
202. Martelli, M. (2020), „Teachers and Students Talk about Relevant Learning: Narratives from Different Community Schools in Romania”, *Peabody Journal of Education* 95(1): 55-65.
203. Marian, T. (2022), „The Impact of Online Classes on Teachers’ Performance During the Pandemic Period of COVID 19 in Romania”, *Ovidius University Annals, Economic Sciences Series* 22(1): 331-338.
204. Marian, T. (2022), „The Impact of Online Classes on Teachers’ Performance During the Pandemic Period of COVID 19 in Romania”, *Ovidius University Annals, Economic Sciences Series* 22(1): 331-338.
205. Marrone, J. A. (2010), „Team boundary spanning: A multilevel review of past research and proposals for the future”, *Journal of Management* 36(4), 911-940.
206. Martinez Sanchez, A. (2019), “Emotional competences and academic performance in students of Primary Education”, *Social Psychology of Education*, 11: 15–25.
207. Mayor, B., & Swann, J. (2002), *The English language and ‘global’ teaching*, M.R. Lea and K. Nicoll (Eds.), Distributed Learning: Social and cultural approaches to practice, London: RoutledgeFalmer.
208. Mbawuni, J., & Nimako, S. G. (2015), „Critical Factors Underlying Students’ Choice of Institution for Graduate Programmes: Empirical Evidence from Ghana”, *International Journal of Higher Education* 4(1): 120-135.
209. Midgley, M. (2017), „Thought Leadership”, *Journal of Healthcare Risk Management* 37(1): 5.
210. Milanowski, A. (2004), „The relationship between teacher performance evaluation scores and student achievement: Evidence from Cincinnati”, *Journal of Education* 79(4): 33-53.
211. Minkos, M. L., & Gelbar, N. W. (2021), „Considerations for educators in supporting student learning in the midst of COVID-19”, *Psychology in the Schools*, 58(2): 416-426.
212. Mingaleva, Z., & Mirskikh, I. (2012), „Globalization in Education in Russia”, *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 47: 1702-1706.
213. Mingaleva, Z., & Mirskikh I. (2010b), „The Problems of Legal Regulation of Intellectual Property Rights in Innovation Activities in Russia (Institutional Approach)”, *International Journal of Human and Social Sciences* 1: 56-69.
214. Ministerul Educației, 5 decizii majore în urma consultărilor Ministerului Educației cu federațiile sindicale!, <https://www.edu.ro/comunicat-presa-82-consultare-sindicate-lege-invatamant-preu-niversitar>, accessed on January 12, 2023.
215. Ministerul Educației, Acte de studii și documente școlare, <https://www.edu.ro/acte-de-studii-si-doc-scolare>, accessed on December 15, 2022.
216. Ministerul Educației, Raport privind starea învățământului preuniversitar din România 2019 – 2020,

https://www.edu.ro/sites/default/files/_fi%C8%99iere/Minister/2020/Transparenta/Stare%20invatamant/Stare%20preuniversitar_rev_5.07.2021.pdf, p.11, accessed on March,2022.

217. Ministerul Educației, <https://www.edu.ro/>, accessed on January 17, 2022.
218. Ministerul Educației, <https://www.edu.ro/descriere>, accessed on January 18, 2022.
219. Ministerul Educației. *Instituții de învățământ superior*. <https://www.edu.ro/institutii-invatamant-superior>, accessed on January 22, 2022.
220. Ministerul Educației. *Procesul Bologna*. <https://www.edu.ro/procesul-bologna-0>, accessed on January 14, 2022.
221. Ministerul Educației. *Instituții de învățământ superior*. <https://www.edu.ro/institutii-invatamant-superior>, accessed on January 22, 2022.
222. Ministerul Educației. *Programul Național pentru Reducerea Abandonului Școlar || Invitație de participare la schema de granturi din Programul Național pentru Reducerea Abandonului Școlar (PNRAS)*. <https://www.edu.ro/PNRR>, accessed on January 28, 2022.
223. Ministry of Education and culture, <https://okm.fi/en/frontpage>, accessed on January 18, 2022.
224. Ministry of Education and culture. Financing of General Education. <https://okm.fi/en/financing-of-general-education>, accessed on January 20, 2022.
225. Ministry of Education and culture. Finnish matriculation examination. <https://okm.fi/en/finnish-matriculation-examination>, accessed on January 22, 2022.
226. Ministry of Education and culture. Finnish Education System. <https://okm.fi/en/education-system>, accessed on January 24, 2022.
227. Ministry of Education and culture. *Extension of compulsory education*. <https://okm.fi/en/extension-of-compulsory-education>, accessed on January 26, 2022.
228. Misra, S. (2012), „Implications of Globalization on Education”, *Revista Românească pentru Educație Multidimensională* 4(2): 69-82.
229. Moorhouse, B. L. (2020), *Adaptations to a Face-to-face*, Initial Teacher Education Course ‘Forced’.
230. Mor, Y., & Mogilevsky, O. (2013), The learning design studio: Collaborative design inquiry as teachers’ professional development, *Research in Learning Technology* 21.
231. Moscoviz, L., & Evans, D. K. (2022), *Learning loss and student dropouts during the covid-19 pandemic: A review of the evidence two years after schools shut down*, Center for Global Development, pp. 1-24.
232. Neely, A. D., Adams, C., & Kennerley, M. (2002), *The performance prism: The scorecard for measuring and managing business success*, London: Prentice Hall Financial Times, pp.159-160.
233. Nicolaou, C., Matsiola, M., & Kalliris, G. (2019), „Technology-enhanced learning and teaching methodologies through audiovisual media”, *Education Sciences* 9(3): 196.
234. Niemi, H. (2016), “The Societal Factors Contributing to Education and Schooling in Finland”. In Miracle of Education: Equity and Quality as Its Main Objectives: 23–40.
235. Niemi, H., & Multisilta, J. (2015), “Assessment for Learning in Finland: Examining the Research Base. Educational Assessment, Evaluation and Accountability”, *Psychology, Society, & Education* 7(3).
236. Niță, A. M. (2014), „Education Organizations and Conflict Management: A Sociological Analysis of the Pre-University System”, *Revista de Științe Politice* 44: 170-183.

237. Northouse, P. G. (2018), *Leadership: Theory and practice*, Thousand Oaks, California: Sage Publications.
238. Novak, J. D. (2002), „Meaningful learning: The essential factor for conceptual change in limited or inappropriate propositional hierarchies leading to empowerment of learners, *Science education* 86(4): 548-571.
239. OCDE, Norway, Overview of the education system (EAG 2022), <https://gpseducation.oecd.org/CountryProfile?primaryCountry=NOR&threshold=10&topic=EO>, accessed on January 13, 2023.
240. OECD (2012). Equity and Quality in Education. Supporting disadvantaged students and schools, <https://www.oecd.org/education/school/50293148.pdf>, p.13, accessed on February 22, 2023.
241. OECD (2011), Educational Evaluation and Assessment in Norway Strengths, Challenges and Policy Pointers, <https://www.oecd.org/education/school/48632053.pdf>, accessed on March 21, 2023.
242. OECD (2001). Knowledge and Skills for Life: First Results from PISA 2000 (Paris, OECD), p.13.
243. OECD, Newsroom - Strengthening evaluation and assessment in Romania is key to educational reform, <https://www.oecd.org/education/school/strengthening-evaluation-and-assessment-in-romania-is-key-to-educational-reform.htm>, accessed on December, 2022.
244. OECD (2019). *Education at a glance*. https://www.oecd.org/education/education-at-a-glance/EAG2019_CN_FIN.pdf, accessed on January 18, 2022.
245. OECD (2005). “Teachers matter, attracting, developing and retaining effective teachers”. Paris: OECD.
246. Oftedal Telhaug, A., Asbjørn Mediås, O., Aasen, P. (2006), „The Nordic model in education: Education as part of the political system in the last 50 years”, Scandinavian Journal of Educational Research 50(3): 245-283.
247. Olivia, P.F. & Pawlas, G.E. (1997). “Supervision for Today’s Schools”, 5th ed., Longman, New York, NY.
248. Online Due to the COVID-19 Pandemic, „*Journal of Education for Teaching*”: 1-3.
249. Ordin 5079/2016, Evaluarea copiilor/elevilor, <https://lege5.ro/gratuit/gezdqmzygyya/evaluarea-copiilor-elevilor-regulament?dp=geydimjzheztaoa>, accessed on February 18, 2023.
250. Owens, A., Sean F. R., & Christopher, J. (2016), “Income segregation between schools and school districts”, *American Educational Research Journal* 53(4): 1159-1197.
251. Øverby, H., Audestad, J.A. (2018), *Digital Economics how Information and Communication Technology Is Shaping Markets, Business, and Innovation*, 1st ed. Scotts Valley, California: CreateSpace Independent Publishing Platform.
252. Papadakis, St., & Kalogiannakis, M. (2010), “eTwinning in the early childhood as starting line of innovative practices for the didactic of natural sciences”, *HSci2010 7th International Conference Hands-on Science Bridging the Science and Society Gap*, University of Crete campus at Rethymno.
253. Patrinos, H. A., & Fasih, T. (2009), *Decentralized decision-making in schools: The theory and evidence on school-based management*, World Bank Publications.

254. Pepe, A., Addimando, L., & Veronese, G. (2017), „Measuring teacher job satisfaction: Assessing invariance in the teacher job satisfaction scale (TJSS) across six countries”, *Europe's journal of psychology* 13(3): 396.
255. Pickford, R., & Brown, S. (2006), *Assessing skills and practice*, London: Routledge, pp. 2-3.
256. Piketty, T., & Emmanuel S. (2006), „The evolution of top incomes: a historical and international perspective”, *American Economic Review* 96(2): 200-205.
257. Pirkle, S. F. (2011), “Stemming the tide: Retaining and supporting science teachers”, *Science Educator* 20(2): 42-46.
258. Pokhrel, S., Chhetri, R. (2021), “A Literature Review on Impact of COVID-19 Pandemic on Teaching and Learning”, *Higher Education for the Future* 8(1): 133-141.
259. Portal învățământ, Scandalul uniformelor scolare continuașcolile nu au dreptul de a-i trimite acasa pe elevii care nu poarta uniforma. <https://www.portalinvtamant.ro/articole/noutati-97/scandalul-uniformelor-scolare-continuascolile-nu-au-dreptul-de-a-i-tromite-acasa-pe-elevii-care-nu-poarta-uniforma-5467.html>, accessed on January 28, 2022.
260. Powell, G. (2011), „The gender and leadership wars”, *Organizational Dynamics* 40(1): 1-9.
261. Preschool education, <https://www.infofinland.fi/en/living-in-finland/education/child-education/preschool-education>, accessed on 16 January 2022.
262. Procópio, L.F.; Pereira, A.; Procópio, M. (2016), “Fontes de stress em docentes: Estudo psicométrico sobre stress no estágio pedagógico”, *Revista EDaPECI*, 16: 455–468.
263. Raja, R., Nagasubramani, & P. C. (2018), „Impact of modern technology in education”, *Journal of Applied and Advanced Research* 3(1): 33-35.
264. Rasmussen, J. B. (2003), „Reading literacy performance in Norway: Current practice and critical factors”, *European Journal of Education* 38(4): 427-443.
265. Reardon, S. F., & Kendra, B. (2011), „Income inequality and income segregation”, *American Journal of Sociology* 116(4): 1092-1153.
266. Reynolds, D., & Mckimm, J. (2020), „Educational management and leadership in Wales: promise, performance and potential”, *School Leadership & Management*: 1-19.
267. Richter, D., Kunter, M., Klusmann, U., Lüdtke, O., & Baumert, J. (2014), *Professional development across the teaching career: Teachers' uptake of formal and informal learning opportunities*, Teachers' professional development, Brill, pp. 97-121.
268. Rieckmann, M. (2018), „Learning to transform the world: Key competencies in Education for Sustainable Development”, *Issues and trends in education for sustainable development* 39: 39-59.
269. Ross, D., Adams, A., Bondy, E., Dana, N., Dodman, S., & Swain, C. (2011), „Preparing teacher leaders: Perceptions of the impact of a cohort-based, job embedded, blended teacher leadership program”, *Teaching and Teacher Education* 27(8): 1213–1222.
270. Ross, K. N., & Postlethwaite, T. N. (1994), *Differences among countries in school resources and achievement*, in: W. B. ELLEY (Ed) The IEA Study of Reading Literacy: Achievement and Instruction in Thirty-Two School Systems, Oxford, Pergamon, p.78.
271. Rowley, D. J., & Sherman, H. (2003), „The special challenges of academic leadership”, *Management Decision* 41(10): 1058-1063.

272. Sahlberg, P. (2010), "Finnish Lessons: What Can the World Learn from Educational Change in Finland?", Teachers College Press.
273. Sahin, S., Arseven, Z., & Kılıç, A. (2016), „Causes of Student Absenteeism and School Dropouts”, *International Journal of Instruction* 9(1): 195-210.
274. Saini, M. K., & Goel, N. (2019), „How smart are smart classrooms? A review of smart classroom technologies”, *ACM Computing Surveys (CSUR)* 52(6): 1-28.
275. Sanders, M. G. (2003), „Community Involvement In Schools”, *Education and Urban Society* 35(2): 161–180.
276. Sanders, M. G. (2001), „A study of the role of “community” in comprehensive school, family and community partnership programs”, *Elementary School Journal* 102(1): 19-34.
277. Schott, C., van Roekel, H., & Tummers, L. G. (2020), „Teacher leadership: A systematic review, methodological quality assessment and conceptual framework”, *Educational Research Review* 31: 100352.
278. Schnaider-Levi, L.; Ganz, A.B.; Zafrani, K.; Goldman, Z.; Mitnik, I.; Rolnik, B. & Lev-Ari, S. (2020), “The Effect of Inquiry-Based Stress Reduction on Teacher Burnout”, *A Controlled Trial. Brain Sci.* 10, 468.
279. Scott, C.L. (2015), “The Futures of Learning 3: What Kind of Pedagogies for the 21st Century?”, ERF Working Papers Series, 15, UNESCO Education Research and Foresight, Paris.
280. Sepulveda-Escobar, P., & Morrison, A. (2020), „Online teaching placement during the COVID-19 pandemic in Chile: challenges and opportunities”, *European Journal of Teacher Education* 43(4): 587-607.
281. Sergiovanni, T.J. (1999), “Refocusing Leadership to Build Community”, *The High School Magazine September*: 12–15
282. Simola, H. (2005), “The Finnish miracle of PISA: Historical and sociological remarks on teaching and teacher education”, *Comparative Education* 41(4): 455–470.
283. Shaw, J., & Newton, J. (2014), “Teacher retention and satisfaction with a servant leader as principal”, *Education* 135(1): 101-106.
284. Shulman, L.S. (1987). Knowledge and teaching: Foundations of the new reform. *Harvard Educational Review*. 57(1), 1-22.
285. Shute, J. W., & Cooper, B. S. (2015), „Understanding in-school truancy”, *Phi Delta Kappan* 96(6): 65-68.
286. Slepuhin, A. (2011), „Globalization of Higher Education”, *The Journal of social policy studies* 1(3): 7-28.
287. Solheim, R. G. (2002), „Norway, in PIRLS Encyclopedia: A Reference Guide to Reading Education in the Countries Participating in IEA’s Progress in International Reading Literacy Study”, *Boston: International Study Center*, p. 45.
288. Song, S. J., Tan, K. H., & Awang, M. M. (2021), „Generic digital equity model in education: Mobile-assisted personalized learning (MAPL) through e-modules”, *Sustainability* 13(19): 11115.
289. Spreitzer, G. M. (1995), „Psychological, empowerment in the workplace: Dimensions, measurement and validation”, *Academy of Management Journal* 38(5): 1442-1465.
290. Stancu, I., Criveanu, R. C., & Radut, E. (2008), „Modern world challenges and their influence on the education system, Bulletin UASVM”, *Horticulture* 65(2): 693-698.
291. Stanley, M. S. (1996), „School uniforms and safety”, *Education and Urban Society* 28(4): 424-435.

292. Statistics Finland, https://www.stat.fi/til/kkesk/index_en.html, accessed on January 27, 2022.
293. Statistics Norway, Utdanning, <https://www.ssb.no/utdanning>, accessed on March 20, 2021.
294. Stegăroiu, I., Radu, V., Simsek, H., & Tabirca, A. I. (2020), „Impact of Leadership Team Values and Performance on Organizational Behavior”, *LUMEN Proceedings* 10: 241-251.
295. Stegăroiu, I., Stefanescu, D. E. Z., Ghinea, A., Stan, A. M., & Munteanu, M. G. (2017), „The Woman versus Man as Leaders into the Nowadays Economy”, *Annals of “Dunarea de Jos” University of Galati Fascicle I. Economics and Applied Informatics* 23(1): 176-183.
296. Stegăroiu, I., Stefanescu, D. E. Z., Stegăroiu, S. M. (2015), „The leadership adaptability based on the risk of contemporary economy”, *International Conference Risk in Contemporary Economy*, 16, Galati, Romania, “Dunarea de Jos” University of Galati – Faculty of Economics and Business Administration, pp. 261-265.
297. Stegăroiu, I., & Talal, M. (2014), „The Importance of Developing Internal Communication Strategy”, *Vlahian Journal of Economic Studies* 5(1): 63-70.
298. Stegăroiu, I. (2005), „The concept of crisis”, *Annals of the University of Petroşani Economics* 5: 261-266.
299. Stephens*, P., Egil tønnessen, F., & Kyriacou, C. (2004), „Teacher training and teacher education in England and Norway: a comparative study of policy goals”, *Comparative education* 40(1): 109-130.
300. Stromquist, N., Monkman, K. (2000), *Globalisation and Education: Integration and contestation across cultures*, Lanham, Maryland: Rowman and Littlefield.
301. Structura sistemului național de învățământ preuniversitar, Lege 1/2011,
302. <https://lege5.ro/Gratuit/geztsobvgi/structura-sistemului-national-de-invatamant-preuniversitar-lege-1-2011?dp=gq2tomrwguzdi>, accessed on January 19, 2022.
303. Sun, P. C., Tsai, R. J., Finger, G., Chen, Y. Y., & Yeh, D. (2008), „What drives a successful e-Learning? An empirical investigation of the critical factors influencing learner satisfaction”, *Computers & education* 50(4): 1183-1202.
304. Sutherland, D., Price, R., & Gonand, E. (2010), „Improving public spending efficiency in primary and secondary education”, *OECD Journal Economic Studies* 1: 1-30.
305. Sykes, G. (1996). “Reform of and as professional development”, *Phi Delta Kappan*, 77: 464-468.
306. Talmaciu, I., Stegăroiu, I., Croitoru, G. (2015), Characteristics of management and leadership in order to efficiently achieve the organizational changes produced by the economic crisis *International Conference “Risk in Contemporary Economy”*, XVIth Edition, Galati, Romania, “Dunarea de Jos” University of Galati – Faculty of Economics and Business Administration.
307. Taylor, M., Goeke, J., Klein, E., Onore, C., & Geist, K. (2011), „Changing leadership: Teachers lead the way for schools that learn”, *Teaching and Teacher Education* 27(5): 920–929.
308. Tăușan, L. (2010), „From educational policies to curricular policies within the Romanian pre-university educational system”, *Educatia 21 Journal* 8: 28-42.
309. The Kingdom of Norway (2016), *Facts about education in Norway*, Published by Statistics Norway, Oslo, p. 75.
310. Thomas, R. J., & Cheese, P. (2005), „Leadership: experience is the best teacher”, *Strategy & Leadership* 33(3): 24–29.

310. Thornton, M., Darmody, M., & McCoy, S. (2013), „Persistent absenteeism among Irish primary school pupils”, *Educational Review* 65(4): 488–501.
311. Tjeldvoll, A. (2008), „Finnish Higher Education Reforms: Responding to Globalization”, *European Education* 40(4): 93-107.
312. Tønnessen, F. E. (1995), „Literacy in Norway”, *Journal of Adolescent & Adult Literacy* 39(3): 244-246.
313. Toropova, A., Myrberg, E., & Johansson, S. (2021), „Teacher job satisfaction: the importance of school working conditions and teacher characteristics”, *Educational review* 73(1): 71-97.
314. Tutunaru, T. (2021), „Analysis of Norwegian education system - advantages and opportunities”, *Istorie, Jurnalul de Cultura, Cetatenie in Uniunea Europeana* 13(1): 243-261.
315. Tutunaru, T. (2021), „Importanța familiei în dezvoltarea copilului”, *Revista Educație și Noi Orizonturi*.
316. Tutunaru, T. (2021), „Globalization limits and the elements that show globalization as an outdated phenomenon”, *Hyperion Economic Journal*: 52-56.
317. Trading Economics, <https://tradingeconomics.com/romania/public-spending-on-education-total-percent-of-gdp-wb-data.html>, accessed on January 11, 2023.
318. Tveit, K. (1991), „The development of popular literacy in the Nordic countries. A comparative historical study”, *Scandinavian Journal of Educational Research*, 35(4): 241-252.
319. Utdanning, Hva Er Du Interessert I?, <https://utdanning.no/>, accessed on February 22, 2022.
320. Utdanningsdirektoratet 2011a.
<http://www.udir.no/Artikler/Vurdering/Nasjonalt-kvalitetsvurderingssystem-for-grunnopplaringen-/>, accessed on March 17, 2021.
321. Valtonen, T., Kukkonen, J., Kontkanen, S., Sormunen, K., & Dillon, P., Sointu, E. (2015). The impact of authentic learning experiences with ICT on pre-service teachers' intentions to use ICT for teaching and learning. *Computers & Education* 81: 49–58.
322. Vattøy, K.D. (2020), “Teachers’ beliefs about feedback practice as related to student self-regulation, self-efficacy, and language skills in teaching English as a foreign language”, *Studies in Educational Evaluation*, 64, 100828.
323. Vitikka, E., Krokfors, L., & Hurmerinta, E. (2012), „*The Finnish National Core Curriculum*”, Miracle of Education: 83-96.
324. Vlada, M., Jugureanu, R., & Istrate, O. (2009), „E-learning and educational software. Educational projects and experience of implementation in Romania”, *Proceedings of ICVL*: 28.
325. Vlieghe, J. (2015), „Education, Digitization and Literacy training: A historical and cross-cultural perspective”, *Educational Philosophy and Theory* 48(6): 549-562.
326. Vrasmas, T., & Daunt P. (1997), „The Education and Social Integration of Children and Young People with Special Needs in Romania: A National Programme”, *European Journal of Special Needs Education* 12(2): 137-147.
327. Vrasidas, C. & Zembylas, M. (2004), “Online professional development: lessons from the field”, *Education + Training*, 46(7): 326-334.
328. Walker, G. (2009), „Inclusive education in Romania: policies and practices in post-Communist Romania”, *International Journal of Inclusive Education* 14(2): 165-181.

329. Wanzare, Z., & Ward, K. L. (2000). "Rethinking staff development in Kenya: agenda for the twenty-first century", *International Journal of Educational Management*, 14(6): 265-275.
330. Wasley, P. A. (1991). Teachers who lead: The rhetoric of reform and the realities of practice.
331. Weisberg, D., Sexton, S., Mulhern, J., Keeling, D., Schunck, J., Palcisco, A., & Morgan, K. (2009), *The widget effect: Our national failure to acknowledge and act on differences in teacher effectiveness*, New Teacher Project, p. 109.
332. Wenger, E. (1998), *Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity*, Cambridge: Cambridge University Press.
333. World Bank, <https://blogs.worldbank.org/education/finland-miracle-education>, accessed on January 29, 2022.
334. World Bank Blog, <https://blogs.worldbank.org/education/why-education-infrastructure-matters-learning>
335. World Vision Romania, Bunăstarea copilului din mediul rural din România, <https://worldvision.ro/wp-content/uploads/2022/05/Bunastarea-Copilor-din-Mediul-Rural.pdf>, accessed on December 20, 2022.
336. Zacher, H., Rosing, K., Henning, T., & Frese, M. (2011), „Establishing the next generation at work: Leader generativity as a moderator of the relationships between leader age, leader-member exchange, and leadership success”, *Psychology and aging* 26(1): 241-252.
337. Zancajo, A., Verger, A., & Bolea, P. (2022), „Digitalization and beyond: the effects of Covid-19 on post-pandemic educational policy and delivery in Europe”, *Policy and Society* 41(1): 111-128.
338. Zavei, S. J. A. P., & Jusan, M. M. (2012), „Exploring housing attributes selection based on Maslow's hierarchy of needs”, *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 42: 311-319.
339. Zhao, X., & Ding, S. (2019). “Phenomenology of Burnout Syndrome and Connection Thereof with Coping Strategies and Defense Mechanisms among University Professors”. *European Journal of Investigation in Health, Psychology and Education*, 10: 8.
340. Zhang, L.G.; Li, L., & Sun, Y.L. (2020), “A study of the relationships between occupational stress career calling and occupational burnout among primary teachers”, *Chinese Journal of Industrial Hygiene and Occupational Diseases*, 38: 107–110.

CURRICULUM VITAE



PERSONAL INFORMATION

Tatiana Tutunaru

Home address: Bucharest City

Mobile phone: 0733 722 528

Email: tatiana.tutunaru@gmail.com

1. PROFESSIONAL EXPERIENCE

September 2022-present

CEO

British College Association, Bucharest

- Establishing the development objectives of the "King George" International High School, in accordance with the strategy developed by the British College Association and the Board of Directors;
- Representing the institution in relations with third parties, indirect beneficiaries and other bodies/organizations with real/potential impact on school results;
- Ensuring the management of the school organization:
Establishing the objectives of the subordinate managers, the deadlines and the ways of measuring the degree of achievement of the objectives;
- Participation in the elaboration of procedures of general interest of the school (supply, financial, service, human resources)
- Elaboration and implementation of reporting systems and the quality system;
- Development of means of motivating subordinate personnel
- Establishing measures to make staff work more efficient,
- Establishing ways of collaboration and decision on strategic partnerships

September 2016 – September 2022 Regional Expert-Coordinator South-Muntenia and sector 5

Romanian Agency for Quality Assurance in Pre-University Education (ARACIP), Bucharest

- Analysis of minutes, assigned internal and external evaluation reports;
- Communication with educational units, school inspectorates, etc.;
- Management of petitions, complaints and correspondence (other than the one related to the evaluation reports) entrusted for resolution by the management of ARACIP;
- Management of information regarding the evaluated school units in the assigned counties;

- Management and use of the <https://calitate.aracip.eu> IT platform in conducting external evaluation procedures of state and private pre-university education units.

December 2021 - March 2022 Chairman-Romanian Agency for Quality Assurance in Pre-University Education (ARACIP), Bucharest

- Exercising the function of credit orderer, under the conditions provided by law;
- Representing ARACIP in court, in relations with the Ministry of Education, with other public authorities, with natural or legal persons from the country and abroad, with any institution, body interested in ARACIP's field of activity;
- Coordination of subordinate employees.

September 2016 – January 2022 Regional Expert-Coordinator South-Muntenia and sector 4 Romanian Agency for Quality Assurance in Pre-University Education (ARACIP), Bucharest

- Analysis of minutes, assigned internal and external evaluation reports;
- Participation in the analysis of external evaluation reports in the ARACIP Council, in order to make the proposal to the ME;
- Communication with educational units, school inspectorates, etc.;
- Management of petitions, complaints and correspondence (other than the one related to the evaluation reports) entrusted for resolution by the management of ARACIP;
- Management of information regarding the evaluated school units in the assigned counties;
- Management and use of the <https://calitate.aracip.eu> IT platform in conducting external evaluation procedures of state and private pre-university education units;
- Participation in external evaluation / monitoring and control visits, as appropriate;
- Preparation of evaluation forms for the activity of external collaborators, based on the analyzed external evaluation reports.

March 2011 - August 2016 Professor

Private education, Norway

- Organization of pedagogical activities,
- Participation in the preparation of weekly plans,

- Organization of recreational, cultural and artistic activities (drawing/painting, music, making decorative objects using recyclable materials),
- Outdoor walks, communication and development,
- Relationship with parents and periodic assessment of children's development.
- Member of the evaluation and quality assurance committee.

June 2010 – August 2010

Inspector

Local Pension House Sector 3, Bucharest

- Registering and ensuring the records of taxpayers, in accordance with the law;
- Conclusion of social insurance contracts, according to the law, and registration of insurance declarations;
- Verification of the method of establishment, transfer and collection of the social insurance contribution and the disposition, as the case may be, of the measures provided for by law;
- Transmission of data to the central level, in order to consolidate the national database of CNPP.

October 2009- March 2010

Legal Adviser

SC Petromar, Bucharest

- legal assistance for society and before any judicial bodies;
- evidence of the appearance of normative acts and bringing to the attention of the management the obligations that fall to them;
- checking for legality the decisions issued by the management of the company;
- the endorsement of all documents with the nature of rules and regulations that regulate the company's activity;
- participating in the elaboration of the internal Regulation, bringing to the knowledge of the company's management the legal provisions that must be respected in this case;
- monitoring compliance with the law in the case of concluding, modifying and canceling individual employment contracts.

October 2008-October 2009

Counselor 1A

Plataresti Local Council, Calarasi

- Consultancy of the institution's departments; Preparation of reports on the approval of the Draft Decisions of the Local Council;
- Collaboration with the commune secretary for a better quality of legal documents;

- Drafting of public procurement, rental, concession contracts and preparation of acquisition, rental or concession files;
- Solving, together with the agricultural department, requests from the land fund field;
- Trips to the field together with the other members of the local Commission for the possession of the owners, for the application of final and irrevocable Court Sentences, respectively for the amicable settlement of disagreements between neighbors in order to prevent the increase in the number of lawsuits between citizens in this way;
- Trips to the field in order to solve problems related to the administration of the public and private domain;
- The correct and timely transmission of correspondence and notifications received;
- Collaboration with the other departments in order to prepare and organize tenders/preparation of specifications.

Mar 2008- Sept 2008

Commercial Director

Atlantic Computers Trading SA, Bucharest

- Monitoring and contributing to the quality of sales;
- Elaboration and implementation of programs to satisfy customer requirements;
- Follow-up and compliance with contractual obligations by clients and partners;
- Prospecting the profile market and delivery conditions in order to make profits;
- Identification of potential clients.

Oct 2007- Nov 2007

Italian language teacher

"Dante Alighieri" Theoretical High School, Bucharest

- Teacher of Italian Language and Literature, cl. IX-XII,
- Teaching-learning-evaluation activities.

Jun 2000 - Aug 2003

Manager

Bio Test SA, Chișinău

- Monitoring of legal operations related to the establishment of the company;
- Administration of the legal employment operations of all employees (protection sheet and PSI, occupational medicine, etc.);
- The relationship with the Trade Registry office, the legal procedures related to the realization of the commercial company's object of activity, the management of the company's assets and the verification of the company's stocks.

2. EDUCATION AND TRAINING

2020- 2023

Doctorate: Management Field

Research topic: "Directions for the development of organizational performance in pre-university education"
 "Valahia" University, Târgoviște

2005 - 2007

Master's degree: International and Community Law

"Dimitrie Cantemir" Christian University (UCDC), Bucharest

2003- 2007

Faculty: Foreign Languages

"Dimitrie Cantemir" Christian University (UCDC), Bucharest
 University studies of foreign languages: Italian, English

1999- 2003

Faculty: Law

Perspective International Relations Institute, Chisinau

Accredited and recognized unit on the territory of Romania, according to CNRED Adherence No. 382_CNRED/07.08.2010CN

1995- 1999

Theoretical High School: Human profile

"Alexei Mateevici" Theoretical High School, Șoldănești City. Equivalent Studies according to Certificate No. 78926

3. Romanian mother tongue *Romanian*

4. Other known foreign languages

Foreign language
Italian

Foreign language
English

COMPREHENSION		SPEAKING		WRITING
Listening	Reading	Participating in conversation	Speaking	
<i>C1</i>	<i>C1</i>	<i>C1</i>	<i>C1</i>	<i>C1</i>
<i>Faculty of Foreign Languages</i>				
<i>B2</i>	<i>B2</i>	<i>B2</i>	<i>B1</i>	<i>B2</i>
<i>Faculty of Foreign Languages</i>				

Foreign language <i>Norwegian</i> Foreign language <i>Russian</i>	C1 B2	C1 B1	C1 A2	C1 B1
<i>Norsk kurs hoyere mellomniva - Bergenstest</i>				
<i>The language of the cohabiting nationality from the Republic of Moldova</i>				
Levels: A1/A2: Elementary user - B1/B2: Independent user - C1/C2: Experienced user Common European Framework of Reference for Languages				
5. Digital skills				
SELF-EVALUATION				
Information processing	Communication	Content creation	Security	Solving problems
INDEPENDENT USER	INDEPENDENT USER	INDEPENDENT USER	INDEPENDENT USER	INDEPENDENT USER -
-	-	-	-	-
Levels: Elementary user - Independent user - Experienced user Digital competences - Self-assessment grid				
6. Skills				
Optimum communication ability, critical observation ability, ability to correctly manage time to complete a task, ability to quickly integrate into the team, decision-making ability, ability to learn quickly, adaptability, ability to analyze and synthesize, spirit of initiative.				
7. Driver's license		<i>B Category (Aug 2000)</i>		

SCIENTIFIC AND RESEARCH ACTIVITY – PUBLICATIONS

Published articles:

1. Tutunaru, T. (2023), *Improving Assessment and Feedback in the Learning Process: Directions and Best Practices*, REd Journal Issue No: 8/2023, ISSN: 2559-2033 – accepted (publishing) [Research and Education](#)
2. Tutunaru, T. (2023), *Leadership in Romanian Schools*, OVIDIUS UNIVERSITY ANNALS ECONOMIC SCIENCES SERIES Volume XXII, Issue No: 2/2022, ISSN-L 2393-3119 ISSN 2393-3127 (INTERNATIONAL CONFERENCE „Global Economy Under Crisis” (GEUC))
<https://stec.univ-ovidius.ro/html/anale/RO/2022-issue2/Section%203/33.pdf>
3. Tutunaru, T. (2023), *The Challenges of the Education System in Romania*, OVIDIUS UNIVERSITY ANNALS ECONOMIC SCIENCES SERIES Volume XXII, Issue No: 2/2022, ISSN-L 2393-3119 ISSN 2393-3127 (INTERNATIONAL CONFERENCE „Global Economy Under Crisis” (GEUC))
<https://stec.univ-ovidius.ro/html/anale/RO/2022-issue2/Section%203/34.pdf>
4. Tutunaru, T. (2022), *The Impact of Online Classes on Student Performance during the Pandemic Period of COVID 19 in Romania*, OVIDIUS UNIVERSITY ANNALS ECONOMIC SCIENCES SERIES Volume XXII, Issue No: 1/2022, ISSN-L 2393-3119 ISSN 2393-3127 (INTERNATIONAL CONFERENCE „Present Issues of Global Economy” (PIGE))
<https://stec.univ-ovidius.ro/html/anale/RO/2022-2/Section%203/21.pdf>
5. Tutunaru, T. (2022), *The Impact of Online Classes on Teachers Performance during the Pandemic Period of COVID 19 in Romania*, OVIDIUS UNIVERSITY ANNALS ECONOMIC SCIENCES SERIES Volume XXII, Issue No: 1/2022 ISSN-L 2393-3119 ISSN 2393-3127 (INTERNATIONAL CONFERENCE „Present Issues of Global Economy” (PIGE))
<https://stec.univ-ovidius.ro/html/anale/RO/2022-2/Section%203/21.pdf>
6. Tutunaru, T. (2021), *Approaching quality of education in romanian and finnish education systems*, Faculty of Management, Academy of Economic Studies, Bucharest, Romania, Volume 15 (1), pages 342-349, November, SSRN, CEEOL (INTERNATIONAL MANAGEMENT CONFERENCE “Managing People and Organizations in a Global Crisis” November 4 th - 5 th, 2021 Bucharest, Romania)
<https://ideas.repec.org/a/rom/mancon/v15y2021i1p342-349.html>
7. Tutunaru, T. (2021), *Importanța familiei în dezvoltarea copilului*, REVISTA EDUCAȚIE ȘI NOI ORIZONTURI, Issue No: 5/2021, ISSN 2734 5491 ISSN-L 2734 – 5491
<https://academiaabc.ro/wp-content/uploads/2021/03/Importanta-implicarii-familiei-in-viata-scolarului.pdf>
8. Tutunaru, T. (2021), *Analysis of Norwegian education system-advantages and opportunities*, UNIVERSITY OF PITEȘTI FACULTY OF ECONOMIC SCIENCES AND LAW, Issue No: 1/2021, ISSN 2360 – 1841 ISSN-L 2360 – 1841 Online: ISSN 2360- 395X Publishing House C.H. Beck, Bucharest (INTERNATIONAL CONFERENCE "HISTORY, CULTURE, CITIZENSHIP IN THE EUROPEAN UNION" Pitesti, 21 May 2021 13th edition)
<https://www.ceedol.com/search/article-detail?id=992824>
9. Tutunaru, T. (2021), *Globalization limits and the elements that show globalization as an outdated phenomenon*, Hyperion Economic Journal, Year VIII, Issue No:3/ September 2021, pp.52-56, ISSN 2343-7995, ("4th International Conference on Contemporary Challenges for the Society in the Context of the Recent Economic and Social Changes" 23-24 iulie 2021)

<https://hej.hyperion.ro/component/content/article/37-hej-volume-8-issue-3-2021/222-globalization-limits-and-the-elements-that-show-globalization-as-an-outdated-phenomenon>

Papers presented at international conferences:

6. **Tutunaru, T.** (2023) *The Funding Of Public Education: Challenges And Solutions For Developing A Highperforming Educational System*, International Conference Afisc, 21th April 2023, University of Pitești "Constantin Brâncoveanu"
http://www.univcb.ro/java_script/uploaded/Brosura%20AFISC%202023%20SITE_1.pdf
7. **Tutunaru, T.** (2023) *"The Impact of Educational Policies on International Relations and European Studies: an Analysis of Study Programs and Academic Exchanges Between States"*, International Scientific Conference "History from the perspective of the XXI-st century. Young scholars approaches, analysis and interpretations", University of Suceava "Ștefan cel Mare", 28th April, 2023
<file:///C:/Users/crist/Downloads/international%20scientific%20conference%20programme%20final.pdf>
8. **Tutunaru, T.**, Diaconu, N., Stănciulescu (Diaconu), M.L., *Management in the context of the modernday world in which we reside*, M.A., 3 rd International Conference Global Interferences of Knowledge Society, GIKS-2021, "Valahia" University of Târgoviște, 19th Edition 14th – 16th July, 2022
<https://drive.google.com/file/d/1sHL2ykupJO0qBF1Dg2kMIIL1TFQHS9GR/view>
9. Diaconu, N., **Tutunaru, T.**, Stănciulescu (Diaconu), M.L., *COVID-19 pandemic crisis and digital education*, 3 rd International Conference Global Interferences of Knowledge Society, GIKS-2021, "Valahia" University of Târgoviște, 19th Edition 14th – 16th July, 2022
<https://drive.google.com/file/d/1sHL2ykupJO0qBF1Dg2kMIIL1TFQHS9GR/view>
10. Stănciulescu (Diaconu), M.L., **Tutunaru, T.**, Diaconu, *From the old public administration to the new public service. Implications for public sector management reform*, 3 rd International Conference Global Interferences of Knowledge Society, GIKS-2021, "Valahia" University of Târgoviște, 19th Edition 14th – 16th July, 2022
<https://drive.google.com/file/d/1sHL2ykupJO0qBF1Dg2kMIIL1TFQHS9GR/view>