



MINISTERUL EDUCAȚIEI NAȚIONALE
UNIVERSITATEA „VALAHIA” din TÂRGOVIȘTE
IOSUD - ȘCOALA DOCTORALĂ DE ȘTIINȚE
ECONOMICE ȘI UMANISTE
DOMENIUL FUNDAMENTAL ȘTIINȚE ECONOMICE
DOMENIUL MANAGEMENT
Str. Lt.Stancu Ion, Nr. 35 – 130105, Târgoviște, România
Tel/Fax: +40-245-206104, mobil: 0769-076 861
<http://scoaladoctorala.valahia.ro/>

REZUMATUL TEZEI DE DOCTORAT

PARTICULARITĂȚI ALE LEADERSHIPULUI ȘI CULTURII ORGANIZAȚIONALE ÎN SISTEMUL DE ÎNVĂȚĂMÂNT PREUNIVERSITAR ACTUAL

CONDUCĂTOR DE DOCTORAT:

Prof.univ.dr.hab. Mihai MIEILĂ

DOCTORAND:

Mihaela GEORGESCU (MUȘETOIU)

TÂRGOVIȘTE

2024

CUPRINSUL REZUMATULUI TEZEI DE DOCTORAT

1. CUPRINSUL TEZEI DE DOCTORAT	3
2. CUVINTE CHEIE	6
3. INTRODUCERE	6
4. ACTUALITATEA TEMEI DE CERCETARE ȘI MOTIVAȚIA ALEGERII TEMEI	7
5. OBIECTIVELE CERCETĂRII ȘTIINȚIFICE	8
6. IPOTEZELE CERCETĂRII ȘTIINȚIFICE	9
7. POZIȚIONAREA EPISTEMOLOGICĂ A CERCETĂRII ȘTIINȚIFICE	9
8. METODOLOGIA CERCETĂRII ȘTIINȚIFICE	10
9. EXPUNEREA SUCCINTĂ A STRUCTURII ȘI CONȚINUTULUI TEZEI	12
10. CONCLUZII	13
11. CONTRIBUȚII PERSONALE	21
12. PROPUNERI ȘI PERSPECTIVE VIITOARE ALE CERCETĂRII ...	22
13. BIBLIOGRAFIE	23
14. CURRICULUM VITAE	31
15. LUCRĂRI ȘTIINȚIFICE PUBLICATE ȘI PARTICIPĂRI CONFERINȚE ȘTIINȚIFICE	38

1. CUPRINSUL TEZEI DE DOCTORAT

<i>Listă figuri</i>	7
<i>Listă tabele</i>	8
<i>Listă grafice</i>	12
<i>Listă anexe</i>	15
<i>Introducere</i>	16
Capitolul I. STADIUL CUNOAȘTERII ÎN DOMENIU	21
1.1. Conceptul de leadership, definiție și evoluție	21
1.2. Stiluri de leadership	37
1.3. Relația dintre prestigiu și leadershipul educațional	54
CAPITOLUL II. CADRUL CONCEPTUAL, EPISTEMOLOGIC ȘI METODOLOGIC DE REALIZARE A DEMERSULUI ȘTIINȚIFIC	59
2.1. <i>Cadrul conceptual</i>	59
2.1.1. Particularități ale leadershipului în sistemul de învățământ preuniversitar	59
2.1.1.1. Metoda de leadership educațional	59
2.1.1.2. Factorii care conduc la realizarea unui leadership educațional	64
2.1.2. Leadershipul participativ – condiție a realizării performanței într-o organizație	67
2.1.2.1. Leadershipul participativ – delimitări conceptuale	67
2.1.2.2. Avantajele potențiale ale unui leadership participativ	69
2.1.2.3. Probleme potențiale în cadrul leadershipului participativ ..	70
2.1.3. Inteligența emoțională	71
2.1.3.1. Aspecte generale și delimitări conceptuale. Componentele inteligenței emoționale	71
2.1.3.2. Rolul componentelor inteligenței emoționale în leadershipul educațional	72
2.1.3.3. Inovație și schimbare în cadrul sistemului de învățământ preuniversitar	75
2.1.3.3.1. Inovația – delimitări conceptuale, caracteristici ..	75
2.1.3.3.2. Factorii care declanșează sau inhibă inovația	78
2.1.3.4. Abilități specifice leadershipului și inteligența emoțională ..	80
2.1.3.5. Aptitudinile specifice leadershipului și inteligența emoțională. Profesionalism în domeniul comunicării de criză	82
2.1.4. Cultura organizațională și sistemul de învățământ	86
2.1.4.1. Cultura organizației școlare	86
2.1.4.2. Caracteristici ale culturii organizaționale școlare	87
2.2. Cadrul epistemologic	90

2.3. Cadrul metodologic	91
2.3.1. Descrierea cercetării	91
2.3.2. Obiectivele cercetării	92
2.3.3. Ipotezele cercetării	93
2.3.4. Lotul de subiecți/eșantionul	94
2.3.5. Metode de cercetare	94
2.3.6. Instrumentele utilizate în demersul de cercetare	96
2.3.7. Etapele cercetării	103
CAPITOLUL III. CERCETAREA EMPIRICĂ ȘI PROPUNERILE DE PROIECTARE A UNUI MODEL EFICIENT DE LIDER-MANAGER ÎN ÎNVĂȚĂMÂNTUL PREUNIVERSITAR DIN ROMÂNIA	104
3.1. Analiza percepției respondenților prind trăsăturile de personalitate ale managerului din învățământul preuniversitar, conform inventarului de personalitate C.P.I.	104
3.1.1. Dimensiunea ”Relaționare cu cei din jur”	104
3.1.2. Dimensiunea ”Management de sine”	106
3.1.3. Dimensiunea ”Stil de gândire și de motivație”	107
3.1.4. Dimensiunea ”Caracteristici personale”	108
3.1.5. Dimensiunea ”Indicatori ai muncii”	110
3.1.6. Vectorii V1, V2 și V3	111
3.2. Analiza percepției respondenților prind stilul managerial al managerilor/directorilor din învățământul preuniversitar din România	117
3.2.1. Dimensiunea ”Decizie”	117
3.2.2. Dimensiunea ”Convingeri personale”	122
3.2.3. Dimensiunea ”Conflict”	129
3.2.4. Dimensiunea ”Autocontrol”	134
3.2.5. Dimensiunea ”Simțul umorului”	140
3.2.6. Dimensiunea ”Activitatea profesională”	145
3.3. Analiza percepției respondenților privind nivelul de inteligența emoțională al managerilor/directorilor din învățământul preuniversitar din România	150
3.4. Analiza percepției respondenților privind caracteristicilor culturii organizaționale din sistemul de învățământ preuniversitar din România	151
3.5. Validarea ipotezelor	162
3.6. Concluzii preliminare	164
CAPITOLUL IV. MODELUL LEQ DE LIDER-MANAGER ÎN SISTEMUL DE ÎNVĂȚĂMÂNT PREUNIVERSITAR	167
4.1. Prezentarea modelului LEQ de lider manager eficient în sistemul de învățământ preuniversitar	167
4.2. Implementarea modelului LEQ de manager educațional eficient în învățământul preuniversitar	174
4.2.1. Ghid de bune practici privind dezvoltarea inteligenței emoționale a cadrelor didactice	182

4.2.2. Ghid de bune practici privind cultura organizațională	184
4.2.3. Liderul de tip LEQ în sistemul de învățământ	185
4.2.4. Utilitate modelului LEQ	189
Concluzii finale	191
Bibliografie	198
Anexe	207

2. CUVINTE CHEIE

Teza de doctorat ”Particularități ale leadershipului și culturii organizaționale în sistemul de învățământ preuniversitar actual” își propunerea atingerea obiectivelor și validarea ipotezelor prin următoarele cuvinte cheie:

- Inteligență emoțională;
- Stil de leadership;
- Personalitate;
- Cultură organizațională.

3. INTRODUCERE

Conceptul de leadership educațional face referire în principal la procesele și mecanismele de însușire și de îndrumare a energiilor și talentelor de care dispun cadrele didactice, elevii și părinții acestora pentru a putea atinge cu succes obiectivele educaționale. De cele mai multe ori, conceptul de leadership educațional este utilizat ca sinonim al celui de management educațional sau de conducere a școlii, dar el a înlocuit treptat, în ultima perioadă, acești ultimi doi temeni.

Termenul de leadership educațional a apărut în literatura de specialitate pentru prima oară la sfârșitul secolului al XIX-lea pe baza a mai multor considerente. În acea perioadă, au fost solicitate instituții de învățământ care să asigure un nivel cât mai ridicat de pregătire a elevilor, fapt ce a obligat școlile să se reformeze, să-și îmbunătățească actul educațional din punct de vedere calitativ. Toate aceste expectanțe au fost dublate de solicitări exprese în ceea ce privește responsabilizarea în cadrul unității școlare. Ca atare, menținerea status quo-ului nu mai era o cerință acceptabilă și, prin urmare, atât gestionarea, cât și administrarea apar ca sarcini ce concretizau un grad ridicat de stabilitate, pin exercitarea de către lideri a supravegherii și controlului angajaților.

Conceptul de leadership este unul plin de productivitate și dinamism, ceea ce-l pune într-un real avantaj față de celelalte concepte utilizate. Dacă în trecut, șeful, directorul școlii era considerat ca de la sine înțeles și liderul școlii, realitatea actuală este cu totul alta, deoarece conducerea, managementul unei instituții de învățământ poate să cuprindă și alte persoane, cadre didactice sau nu, ce contribuie la îndeplinirea obiectivelor școlii.

Deși noțiunea de leadership educațional are la bază literatura de specialitate cu caracter multi-, inter- și transdisciplinar, originile sale sunt în domeniile pedagogiei, ale dezvoltării umane, ale epistemologiei.

Conceptul de leadership educațional are ca fundament științific literatura de specialitate cu caracter multi- și interdisciplinar, dar, indiferent de unghiul de abordare, apar în prim-plan dezvoltarea umană, pedagogia și

epistemologia și, mai nou, domeniul afacerilor și al științelor politice. Iar dezbaterile legate de leadershipul educațional au în vedere exact tensiunea creată din interferența sferelor mai sus amintite. Mai mult, se investighează în continuare atât metodologia, cât și calitatea principalelor programe de pregătire.

4. ACTUALITATEA TEMEI DE CERCETARE ȘI MOTIVAȚIA ALEGERII TEMEI

La nivel mondial, există foarte multe publicații de specialitate și fundații care și-au dedicat activitatea investigării exigențelor particulare legate de leadershipul mediului educațional, managementul și leadershipul educațional fiind de altfel predate ca discipline de sine stătătoare în cele mai multe dintre universități.

Multe dintre țările lumii și-au afirmat în mod public și academic politicile referitoare la managementul și leadershipul educațional, inclusiv politici și bugete alocate în vederea formării liderilor școlari.

În SUA, sunt foarte frecvente așa-numitele "auditori curriculare" cu caracter formal, în cadrul cărora, liderii educaționali, împreună cu auditorii ce sunt instruiți pe această temă, evaluează performanțele conducerii instituțiilor școlare și măsura în care acestea (școlile) au reușit să alinieze curriculum-ul la scopurile și obiectivele propuse.

Curriculum-urile de audit și cartografierea curriculumu-lui au fost introduse de F.W. English la finele anilor 1970. În SUA, atât liderii educaționali, cât și auditorii care realizează auditurile unităților de învățământ, sunt acreditați prin certificate Phi Delta Kappa. Iar, pe de altă parte, aproape toate studiile în domeniu au evidențiat modul în care leadershipul educațional influențează activitate de învățare a elevilor.

La ora actuală, educația reprezintă unul dintre proiectele de cea mai mare însemnătate pentru următorii 25 de ani. În acest sens, sunt vizate trei valențe de bază, fundamentale:

1) Valența istorică. În contextul actual, școala, ca instituție, funcționează după un model destul de învechit, într-o mare măsură inadecvat contemporaneității, dar mai les viitorului.

2) Valența socială. Principalul sistem public cu rol în schimbare infrastructurii mentale a societății românești (dar și a celei de la nivel mondial) este (sau ar trebui să fie) educația. La ora actuală, în România apare ca prioritate schimbarea infrastructurii sale la nivel mental, pentru a ne putea plia pe toate exigențele UE.

3) Valența economică. Investirea în educație este o investiție profitabilă, chiar dacă, la prima vedere, acest aspect este destul de greu de realizat. Datele arată că rata de rentabilitate a investiției în educație se situează între 8-35%, așa cum arată statisticile O.E.D.C.

Și pentru că, în ultima perioadă, elevii și studenții români obțin rezultate excepționale la nivel internațional, în cele mai multe dintre competițiile organizate la nivel mondial, acest aspect nu probează decât calitatea excepțională a elitelor, care sunt capabile de a obține rezultate remarcabile, a antrenorilor și a competitorilor lor, dar care nu poate fi generalizat la sistemul de învățământ românesc. Iar testele PISA din ultimii 15-20 de ani confirmă, din păcate, cu prisosință această tristă realitate.

Prin urmare, necesitatea transformării profunde a sistemului educațional românesc are în vedere, în primă instanță și cu necesitate, nu atât elitele, ce reprezintă o minoritate, ci marea masă, mediocră și chiar submediocră.

Prin maniera de abordare, teza de doctorat elaborată poate reprezenta un ghid pentru managerii și cadrele didactice din învățământul preuniversitar, ca și pentru alte persoane (specialiști sau nu) care doresc să înțeleagă în profunzime aspectele legare de leadershipul educațional în învățământul preuniversitar.

Noutățile pe care le aduce demersul științific elaborat sunt:

a) în primul rând, a fost elaborat un model de lider educațional bazat pe interdependența dintre personalitatea liderului, stilul său de leadership, inteligența emoțională și cultura organizațională în care acesta își desfășoară activitatea;

b) în al doilea rând, au fost elaborate o serie de concluzii relevante din punct de vedere științific în ceea ce privește aspectele investigate.

5. OBIECTIVELE CERCETĂRII ȘTIINȚIFICE

Obiectivul general al acestei cercetări a fost acela de a elabora un model de lider eficient în sistemul educațional actual, abordat din perspectiva interacțiunii personalitate – stil de leadership – inteligență emoțională, ca elemente definitori ce influențează în mod direct cultura organizațională din sistemul de învățământ preuniversitar.

Obiectivele specifice urmărite au fost următoarele:

1) Identificarea acelor trăsături specifice liderilor din unitățile școlare, ce pot influența atât stilul lor de conducere, cât și cultura organizațională din școli.

2) Identificarea stilurilor de leadership ce caracterizează învățământul preuniversitar din România.

3) Stabilirea nivelului inteligenței emoționale a liderilor – manageri din sistemul de preuniversitar de învățământ din România.

4) Identificarea particularităților culturii organizaționale a învățământului preuniversitar din România.

5) Identificarea gradului în care personalitatea liderilor manageri, stilul lor de conducere și inteligența emoțională pe care o dețin influențează cultura organizațională din unitățile de învățământ preuniversitar din România.

6. IPOTEZELE CERCETĂRII ȘTIINȚIFICE

În acest studiu, pornind de la obiectivele menționate mai sus, s-a pornit de la următoarele asumptii:

Ipoteza centrală: Presupunem că trăsăturile de personalitate ale liderilor-manageri din sistemul de învățământ preuniversitar, stilul de conducere al acestora și nivelul lor de inteligență emoțională influențează cultura organizațională din învățământul preuniversitar.

Ipotezele de lucru sunt următoarele:

Ipoteza 1. Presupunem că există o corelație semnificativă din punct de vedere statistic între trăsăturile de personalitate ale liderilor-manageri din sistemul de învățământ preuniversitar și stilul de conducere.

Ipoteza nr. 2. Presupunem că există o corelație semnificativă din punct de vedere statistic între stilul de conducere și nivelul inteligenței emoționale la liderii-manageri din sistemul de învățământ preuniversitar.

Ipoteza nr. 3. Presupunem că există o corelație semnificativă din punct de vedere statistic între trăsăturile de personalitate și si inteligența emoțională la liderii-managerii din sistemul de învățământ preuniversitar.

Ipoteza nr. 4. Presupunem că există o corelație semnificativă statistică între trăsăturile de personalitate ale liderilor-manageri și cultura organizațională dezvoltată în unitățile școlare pe care le conduc.

Ipoteza nr. 5. Presupunem că există o corelație semnificativă din punct de vedere statistic între stilul de conducere al liderului-manager și cultura organizațională a unității de învățământ.

Ipoteza nr. 6. Presupunem că există o corelație semnificativă din punct de vedere statistic între inteligența emoțională a liderilor-manageri și cultura organizațională a instituțiilor de învățământ.

7. POZIȚIONAREA EPISTEMOLOGICĂ A CERCETĂRII ȘTIINȚIFICE

Sub aspect epistemologic, teme pe care am propus-o în lucrarea de obținerea a doctoratului în management are o importanță deosebit de mare, nu doar pentru domeniul managementului, ci și pentru întreg sistemul de învățământ actual, aflat într-un proces amplu de permanentă transformare.

Complexitatea deosebită a sistemului educațional din zilele noastre impune cu necesitatea reconstruirii modelului de lider educațional, în calitatea sa de lider manager, în reconfigurarea unui model de lider care să dețină toate abilitățile și toate competențele necesare adaptării la contextele educaționale și

sociale actuale, de a genera o cultură organizațională viabilă și de a facilita schimbarea organizațională în rândul tuturor partenerilor școlii – elevi, părinți, cadre didactice, comunitate.

Chiar dacă în prezent este destul de greu să depășească toate problemele de ordin epistemologic și este destul de dificil să se identifice, definească și operaționalizeze cele mai importante concepte și aspecte legate de leadershipul modern în sistemul educațional, este absolut necesară o astfel de poziționare epistemologică, în care cercetătorul este pus în postura de a explica, dintr-o anumită perspectivă, transformările din realitate, transformări ce-și au izvorul în raporturile de forțe existente între diferite contexte sociale și educaționale.

Și, din această perspectivă, demersul științific pe care-l propun se situează pe axa pozitivism-constructivism, dacă se iau în considerare următoarele aspecte:

1) obiectul cunoașterii, adică realitatea în accepțiunea sa obiectivă vs. subiectivă, faptele cunoașterii văzute din perspectivă subiectivă vs. obiectivă, reprezentările pe care le au actorii sociali și sensul pe care ei îl atribuie realității;

2) formarea sistemului noțional, de cunoștințe, prin observarea nemijlocită sau mijlocită a realității; în acest sens, actul cunoașterii apare ca un construct propriu individului, care are ca rezultat al inerațiunii dintre subiectul și obiectul cercetării, din acest punct de vedere cercetarea fiind un proces incremental;

3) natura cunoașterii (subiectivă vs. obiectivă);

4) relația care există între subiectul și obiectul cunoașterii;

5) metodele pe care le utilizează individul în demersul de cunoaștere (metode deductive vs. metode inductive).

8. METODOLOGIA CERCETĂRII ȘTIINȚIFICE

Pentru acest studiu au fost utilizate metode științifice cu caracter interdisciplinar, care au aplicabilitate atât în management, cât și în științele socio-umane. Aceste metode sunt:

a) **Observația sistematică**

Într-o accepțiune extinsă, asimilată sensului comun al termenului, observația poate fi definită ca acea operație generală prin intermediul căreia poate fi realizată o cunoaștere a realității, printr-un contact direct, nemijlocit dintre cercetător și această realitate. Așadar, se poate spune că a observa este echivalent cu a vedea cu propriii ochi sau a auzi cu propriile urechi fenomene, evenimente, persoane, etc., pentru a produce ulterior un set de informații sau de cunoștințe pornind de la acestea.

Din perspectivă strict științifică, din perspectivă pozitivistă, observația sistematică poate duce la date cu un grad ridicat de validitate dacă îndeplinește următoarele condiții:

- dacă este capabilă să urmărească un număr determinat de atitudini și comportamente, care sunt în prealabil definite și operaționalizate printr-un număr exact de categorii observaționale;
- dacă poate urmări respectivele atitudini și comportamente în condiții cât mai riguroase și controlate științific;
- dacă toate aceste categorii de observație sunt incluse în protocoale de observație;
- dacă observația este repetată de mai multe ori, în condiții similare;
- dacă are loc o înregistrare riguroasă a atitudinilor și comportamentelor, de obicei într-o fișă de observație se abordează la începutul procesului observațional;
- dacă se consemnează în mod riguros orice schimbare neașteptată în timpul observației;
- dacă există o atitudine neutră din partea cercetătorului, acesta neavând voie să intervină în evenimentul/procesul pe care-l observă.

În cercetarea realizată, s-a apelat la metoda observației sistematice pentru a putea identifica cele mai relevante atitudini și comportamente ale liderilor-manageri și a cadrelor didactice din învățământul preuniversitar românesc.

b) Ancheta pe bază de chestionar

Numită pe scurt și metoda chestionarului, această metodă este una dintre cele mai utilizate în cercetările științifice, ea fiind definită, de-a lungul timpului, în multiple forme.

Astfel, P. Pichot definea chestionarele ca fiind teste ce sunt constituite dintr-un număr variabil de întrebări, care li se prezintă în scris subiecților și care fac referire la sentimentele, cerințele, opiniile, comportamentele și interesele acestora în anumite circumstanțe precis specificate.

Ca instrument de cercetare, chestionarul este utilizat în etapele intermediare ale acesteia, el oferind informații foarte importante și, prin urmare, el trebuie conceput, aplicat și interpretat cu maximum de seriozitate și implicare.

În studiul realizat, au fost aplicate trei chestionare – unul referitor la stilul de leadership, unul privind nivelul de inteligență emoțională și un chestionar referitor la cultura organizațională. Toate aceste instrumente vor fi prezentate în detaliu în subcapitolul următor.

c) Metoda testării/ metodele psihometrice

Testele sunt acele metode cantitative și/sau calitative prin intermediul cărora pot fi puse în corespondență numere sau atribute cu unele proprietăți ale faptelor psihice. Metodele psihometrice au drept scop măsurarea unor capacități psihice ale indivizilor, pentru a se putea stabili dacă acestea există sau nu sau, și mai important, nivelul de dezvoltare al acestora.

În acest studiu a fost utilizat un test inventar de personalitate (Inventarul de personalitate California - C.P.I.), pentru a surprinde trăsăturile de personalitate ale liderilor-manageri din învățământul preuniversitar.

d) Metoda statistică

Această metodă este definită ca ansamblul de procedee ce presupun selectarea, ordonarea, clasificarea, analiza, interpretarea și corelarea datelor de cercetare, având ca principal scop estimarea lor din punct de vedere numeric pentru a se putea obține concluzii relevante referitoare la fenomene esențiale și pentru descoperirea unor legități ale acestor fenomene.

Momentele unui asemenea demers sunt:

- 1) colectarea datelor de cercetare brute;
- 2) procesarea și analiza acestor date culese;
- 3) interpretarea rezultatelor cercetării.

În acest studiu, am utilizat metoda statistică pentru a realiza analiza cantitativă a datelor obținute în urma aplicării testelor și a chestionarului.

În vederea verificării și validării ipotezelor de cercetare formulate, a fost utilizat un set de **instrumente**, de probe de evaluare astfel: Inventarul de personalitate C.P.I. (California Personality Inventory) Chestionarul privind stilul de leadership, Chestionarul privind nivelul inteligenței emoționale și Chestionarul privind cultura organizațională.

9. EXPUNEREA SUCCINTĂ A STRUCTURII ȘI CONȚINUTULUI TEZEI

Studiul pe care îl propun este structurat în patru capitole, după cum urmează:

Primul capitol reprezintă stadiul cunoașterii în domeniu, capitol în care a fost definit conceptul de leadership, au fost descrise principalele stiluri de leadership și a fost evidențiată relația dintre leadershipul educațional și prestigiu.

Cel de-al doilea capitol cuprinde cadrul conceptual, cadrul epistemologic și cadrul metodologic. În secțiunea alocat cadrului conceptual, au fost definite și descrise conceptele-cheie (variabilele) cercetării – leadership educațional, inteligență emoțională, cultură organizațională, au fost prezentate particularitățile leadershipului participativ, au fost evidențiate relațiile dintre stilul de leadership, inteligența emoțională și cultura organizațională în sistemul de învățământ preuniversitar. În cadrul epistemologic am integrat studiul din punctul de vedere al paradigmei. În cadrul metodologic am fost specificate obiectivele și ipotezele de cercetare, au fost descrise lotul de subiecți, metodele și instrumentele utilizate, etapele cercetării.

Capitolul al treilea cuprinde cercetarea empirică și propunerile de proiectare a unui model de lider eficient în învățământul preuniversitar din perspectiva conceptelor-cheie selectate și studiate.

În cel de-al patrulea capitol este descris modelul LEQ de lider-manager în sistemul de învățământ preuniversitar din România, dar acest capitol cuprinde și două ghiduri de bune practici în ceea ce privește dezvoltarea inteligenței emoționale și optimizarea culturii organizaționale în sistemul de învățământ universitar.

Studiul se încheie cu un set de concluzii finale, la care am adăugat bibliografia și anexele.

10. CONCLUZII FINALE

În urma analizei și interpretării datelor de cercetare colectate, pot fi formulate câteva concluzii preliminare.

În ceea ce privește ipoteza centrală de la care am pornit această cercetare, conform căreia ”personalitatea managerilor, stilul de conducere și nivelul inteligenței emoționale influențează cultura organizațională a instituțiilor de învățământ preuniversitar”, aceasta a fost confirmată. Această confirmare este susținută de confirmarea tuturor ipotezelor de lucru, ce au fost validate

Astfel, referitor la prima dintre ipotezele de lucru, în care am pornit de la premisa că ”există o corelație semnificativă din punct de vedere statistic între trăsăturile de personalitate ale managerilor din sistemul de învățământ preuniversitar și stilul de conducere”. Aceasta a fost confirmată. Astfel, în urma aplicării și interpretării răspunsurilor subiecților incluși în lotul de cercetare, s-a observat că, într-adevăr, personalitatea managerilor influențează stilul de conducere pe care aceștia îl adoptă.

Pentru cea de-a doua ipoteză, în care am pornit de la premisa că ”există o corelație semnificativă din punct de vedere statistic între stilul de conducere și nivelul inteligenței emoționale la managerii din sistemul de învățământ preuniversitar”, și aceasta a fost validată. Astfel, s-au obținut relații semnificative între inteligența emoțională și stilurile democrat participativ și autoritar obiectiv, dar și între inteligența emoțională și luarea deciziilor și rezolvarea conflictelor.

În cazul celei de-a treia ipoteze, conform căreia ”Se prezumă că există o corelație semnificativă din punct de vedere statistic între trăsăturile de personalitate și si inteligența emoțională la managerii din sistemul de învățământ preuniversitar”, de asemenea a fost validată. Scorurile obținute de manageri au confirmat că multe dintre trăsăturile stabile de personalitate ale managerilor din unitățile de învățământ coexistă și evoluează odată cu inteligența emoțională a acestora.

Pentru cea de-a patra ipoteză, în care am presupus că ”există o corelație semnificativă statistic între trăsăturile de personalitate ale managerilor și cultura

organizațională dezvoltată în unitățile școlare pe care le conduc”, de asemenea, a fost validată. Astfel, multe dintre trăsăturile dominante ale directorilor de școli își pun amprenta asupra mesajelor formale și informale pe care le transmit cadrelor didactice, care la rândul lor adoptă anumite idei, atitudini, comportamente, ce acționează la nivelul culturii organizaționale a instituțiilor școlare.

În cazul celei de-a cincea ipoteze, unde am presupus că ”există o corelație semnificativă din punct de vedere statistic între stilul de conducere al managerului și cultura organizațională a unității de învățământ”, ca și în cazul ipotezelor anterioare, a fost confirmată, variabilele fiind interconectate între ele.

Și pentru ultima ipoteză, unde am pornit de la prezumția că ”există o corelație semnificativă din punct de vedere statistic între inteligența emoțională a managerilor și cultura organizațională a instituțiilor de învățământ”, de asemenea, datele de cercetare au confirmat-o.

<i>Ipoteza generală:</i> Se prezumă că personalitatea managerilor, stilul de conducere și nivelul inteligenței emoționale influențează cultura organizațională a instituțiilor de învățământ preuniversitar.	Validată
<i>Ipoteza de lucru nr. 1.</i> Se prezumă că există o corelație semnificativă din punct de vedere statistic între trăsăturile de personalitate ale managerilor din sistemul de învățământ preuniversitar și stilul de conducere.	Validată
<i>Ipoteza de lucru nr. 2.</i> Se prezumă că există o corelație semnificativă din punct de vedere statistic între stilul de conducere și nivelul inteligenței emoționale la managerii din sistemul de învățământ preuniversitar.	Validată
<i>Ipoteza de lucru nr. 3.</i> Se prezumă că există o corelație semnificativă din punct de vedere statistic între trăsăturile de personalitate și inteligența emoțională la managerii din sistemul de învățământ preuniversitar.	Validată
<i>Ipoteza de lucru nr. 4.</i> Se prezumă că există o corelație semnificativă statistic între trăsăturile de personalitate ale managerilor și cultura organizațională dezvoltată în unitățile școlare pe care le conduc.	Validată
<i>Ipoteza de lucru nr. 5.</i> Se prezumă că există o corelație semnificativă din punct de vedere statistic	Validată

între stilul de conducere al managerului și cultura organizațională a unității de învățământ.	
<i>Ipoteza de lucru nr. 6. Se prezumă că există o corelație semnificativă din punct de vedere statistic între inteligența emoțională a managerilor și cultura organizațională a instituțiilor de învățământ.</i>	<p style="text-align: center;">Validată</p>

Așa cum am amintit anterior, pe baza validării ipotezelor de lucru a fost validată și ipoteza generală.

Validarea ipotezei generale, ca și a celor de lucru s-a făcut pe baza **infirmării ipotezei nule** de ordinul II formulate inițial, în care am considerat că *nu există nicio influență a stilului de conducere, a personalității managerului și a inteligenței emoționale a managerului asupra culturii organizaționale din instituțiile de învățământ preuniversitar din România.*

Referitor la stilul managerial adoptat de liderii manageri incluși în lotul de cercetare, s-a evidențiat faptul că aceștia au caracteristicile liderilor de tip democrat participativ asociat cu stilul obiectiv. Dintre trăsăturile acestora pot fi menționate: accent atât pe sarcini, cât și pe resursa umană, bune abilități de comunicare la toate nivelurile, persuasiune, flexibilitate, responsabilitate, creativitate, orientare spre muncă, dorință de afirmare socio-profesională și de succes. Au un grad ridicat de sociabilitate, de empatie și de intuiție psihologică. Sunt deschiși la nou și la provocările pe care le aduce sistemul educațional actual.

De asemenea, liderii manageri chestionați sunt conștiincioși, atenți la cei din jurul lor. Au tendința de a face o bună impresie, de a apărea într-o lumină favorabilă. Funcționează în buni parametri atât în cadre instituționale fixe, cât și în cadre instituționale cu un grad mai ridicat de libertate, mai flexibile.

Au un control bun al emoțiilor și bune capacități de luare a deciziilor, implicând și angajații în acest proces decizional. Au o stare fizică și emoțională bună, simțindu-se confortabil la locul de muncă și în postura de lideri manageri. Încearcă să nu ia în considerare prejudecățile, având respect pentru fiecare individ și pentru diversitatea culturală și respectând drepturile celorlalți în măsura în care acest lucru depinde de ei.

Sunt permanent preocupați de motivarea cadrelor didactice pe care le au în subordine, îmbinând atingerea scopurilor educaționale și organizaționale cu satisfacția membrilor instituțiilor școlare.

Au spirit analitic, au capacitatea de a-și forma cu destul de mare rapiditate opinii corecte, sunt atenți la tot ce se întâmplă în jurul lor, sunt deschiși la diversitate și schimbare.

Referitor la indicatorii muncii, subiecții investigați au aptitudini manageriale de nivel mediu-ridicat, dar și alte abilități și competențe care să-i facă buni lideri. Sunt pasionați de munca pe care o fac, atât la catedră, cât și în calitate de manageri. Sunt eficienți, inventivi, creativi, inovativi.

De către angajați, sunt percepuți ca oameni de încredere, altruști, preocupați de angajați și de elevi, ca oameni ce pun profesia pe primul loc și care depun eforturi constante de afirmare a școlii și a educației în general.

Referitor la gestionarea situațiilor de criză sau a celor conflictuale, subiecții chestionați au bune abilități sub aceste aspecte. Încearcă să fie neutri și obiectivi, să asculte toate părțile implicate, să ia decizii optime, să analizeze situațiile din cât mai multe unghiuri, să analizeze consecințele posibile pentru orice decizie ar adopta. Sunt mai degrabă negociatori decât implicați direct în situațiile conflictuale.

Așa cum am menționat pe parcursul studiului, cei mai mulți dintre liderii manageri de școală s-au încadrat în stilul B – stilul democratic participativ, caracterizat prin încredere în cei din jur, luarea în considerare a ideilor și opiniilor acestora, implicarea celorlalți în cât mai multe dintre activitățile din instituțiile școlare, delegă sarcini și veghează la îndeplinirea cu succes a acestora. Motivează personalul, fiind atenți la nevoile angajaților. În situațiile conflictuale sau de criză, încearcă, împreună cu toți colegii, să găsească cele mai bune soluții.

Referitor la inteligența emoțională pe care o dețin, aceasta este de nivel mediu, liderii manageri fiind caracterizați de maturitate emoțională, stabilitate, abordare matură și obiectivă a realității și a celor din jur.

În ceea ce privește trăsăturile culturii organizaționale ale instituțiilor educaționale românești în prezent, au fost remarcate atât asemănări, cât și deosebiri între opiniile liderilor manageri și ale celorlalte cadre didactice. Astfel, majoritatea angajaților din învățământ consideră absolut necesară existența unui regulament de ordine interioară, dar și a altor proceduri după care să funcționeze activitatea din școală. De asemenea, toți respondenții pun mare accent pe setul de valori pe care-l promovează școala, chiar dacă acesta este într-un proces de plină transformare.

Referitor la relațiile existente între liderii manageri și celelalte cadre didactice, opiniile celor două categorii sunt oarecum diferite. Astfel, dacă directorii de școli consideră că-și implică colegii într-o mare măsură în activitățile din unitățile școlare pe care le conduc, celelalte cadre didactice și-ar dori o mai mare implicare, mai ales în procesul decizional și în relația dintre școală și alte instituții. De asemenea, a fost amintită și o oarecare distanță dintre școală și inspectoratele școlare din fiecare județ, respectiv din municipiul București.

Dintre cele mai frecvent amintite valori ale culturii organizaționale din școala românească au fost amintite: respectul față de colegi, flexibilitatea., transparența, respectarea normelor, regulamentelor și procedurilor, corectitudinea.

Toți cei 600 de participanți la cercetare, indiferent dacă au sau nu funcție de conducere, au fost de acord că sunt suficiente întâlniri cu caracter formal și non-formal în cadrul instituțiilor de învățământ (în special sub forma consiliilor profesoriale, comisiilor metodice, cercurilor pedagogice, concursurilor, parteneriatelor, meselor rotunde, simpoziunilor, etc.) și chiar că s-ar putea renunța la unele din activitățile formale pentru a se pune un mai mare accent pe întâlnirile cu caracter non-formal, mult mai dinamice, mai interactive.

Din toate aspectele menționate mai sus, apare cu necesitate elaborarea unui nou model de lider-manager al instituțiilor de învățământ, care să optimizeze activitatea educațională și managerială din școala românească. Iar aceasta, întrucât, la ora actuală, suntem martorii unui sistem profund de transformări atât în plan educațional, cât și în plan social. Amploarea pe care a luat-o în ultima perioadă inovarea s-a reflectat în special în ritmul cu care se schimbă tot mediul educațional, de la cadre didactice, până la elevi, părinți, comunitate, societatea în ansamblul ei.

Demersul de a fi și de a deveni lider și manager este un amplu proces ce presupune multiple transformări în plan personal. Printr-o largire a perspectivei individului cu privire la lume și viață, acesta își maximizează nivelul conștiinței, își descoperă propriile motivații și sistemul de norme și principii care să-i dea capacitatea de a-i conduce pe membrii grupului, devenind o persoană care să merite a fi urmată de către angajați.

Modificările profunde apărute în ultimii ani în sistemul de învățământ preuniversitar impun regândirea, reconfigurarea modelului de lider manager în învățământul românesc, ceea ce implică o regândire și o nouă viziune cu privire la leadershipul educațional, care presupune:

- pe de o parte, reproiectarea întregului sistem de conducere și a acelor elemente componente ale sale: componența informațională, componența decizională, componența metodologică și componența organizatorică;
- pe de altă parte, se are în vedere îmbunătățirea managementului instituțiilor de învățământ, precum și creșterea calității serviciilor educaționale din instituțiile școlare, prin accentul pus pe dezvoltarea și pe implementarea unui nou model de management, care să promoveze cooperarea, utilizarea de instrumente moderne de leadership, competitivitatea loială, dezvoltarea de abilități și competențe lideriale prin conceperea și implementarea unor programe de formare și de instruire.

Managerul școlar, în calitatea sa de lider formal, pentru a avea performanțe cât mai bune, trebuie să fie apt de a crea condiții cât mai favorabile

în vederea formării noii generații, de a promova o cultură managerială cât mai democratică, de a-și focaliza forțele și obiectivele pentru a putea asigura un proces de învățământ de o calitate cât mai înaltă.

În general, leadershipul educațional își propune drept obiective strategice și operaționale pentru unitățile școlare, îndeplinirea misiunii și viziunii pe care o are școala, ca o expresie a culturii și a ethosului instituțiilor de învățământ. De aceea, în activitățile de leadership educațional accentul trebuie pus pe coordonarea și conducerea oamenilor, pe direcționarea potențialului pe care aceștia îl dețin, pe o cât mai eficientă relaționare dintre liderul școlar și mediul educațional.

De aceea, promovarea unui leadership pe bază de competențe trebuie să reprezinte o prioritate în tot acest context de reorientare a priorităților educaționale și de gândire a filosofiei educației care să fie centrată pe elevi, așa-numita ”Școală prietenoasă pentru copii”.

În vederea atingerii finalităților propuse de educație, apar cu necesitate o mai mare deschidere către lumea valorilor și mobilizarea tuturor resurselor umane, iar în acest sens, liderul educațional trebuie să-și cunoască, să-și dezvolte și să-și gestioneze toate abilitățile și competențele lideriale și manageriale.

Într-o epocă aflată în permanentă schimbare, apare cu necesitate dezvoltarea de noi competențe, ca de exemplu competențe legate de participare și prevedere, sau capacități, cum ar fi capacitatea de a gândi, capacitatea de a fi creativ, capacitatea de a reacționa adecvat la situațiile noi, noi competențe implicate în construirea ”dimensiunilor omului real”.

În calitate sa de lider educațional, managerul școlar, prin multitudinea de roluri, are și de obligații, este personalitatea care, la nivel concret, reprezintă imaginea instituției de învățământ. Această multitudine de obligații pe care le are managerul școlar derivă din acțiunea dintre serviciile educaționale, realizate prin intermediul unor metode și tehnici noi de administrare și organizare instituțională.

Conștient în permanență de propriile sale acțiuni, liderul educațional trebuie să-și promoveze cu o cât mai mare demnitate personalitatea, iar imaginea pe care o are școala nu va face decât să dubleze personalitatea liderului său.

În tripla sa calitate, de lider, manager și cadrul didactic, cel care conduce o școală trebuie să fie un model de cunoaștere, atât pentru copii, cât și pentru cadrele didactice pe care le are în subordine. Luând cele mai adecvate decizii, care coroborate cu personalitatea sa, liderul educațional oferă garanția realizării obiectivelor pe care le are unitatea de învățământ și are posibilitatea de a promova unitatea școlară în comunitate. În acest mod, unitatea de învățământ apare ca un centru educațional deschis, care să permită dezvoltarea personalității celor ce o frecventează, ca un centru cultural competitiv, atât pentru lider, cât și pentru școală, ca entitate.

Stabilirea unei relații autentice, reale, între liderul educațional, elevi, părinți, cadre didactice și comunitate facilitează sincronizarea multitudinii de acțiuni educaționale din școală, ce au efecte pozitive care, în procesele educațional și managerial, devin o condiție indispensabilă în procesul de administrare și de influențare a unei personalități reale.

Deoarece liderul educațional este prima persoană care condiționează mediul școlar, managementul școlar trebuie privit și ca un proces social, în care se întrepătrund relațiile umane cu acțiunile ce vizează producerea de impresii, de valori, de efecte în plan educațional.

De altfel, a fi manager și lider educațional presupune a fi un om bun al societății în care trăiești, presupune a fi o personalitate marcantă nu doar o școlii, ci și a comunității, a sistemului public. Prin urmare, este necesar ca funcția managerială să fie creată pe baza realității nemijlocite în care se dezvoltă și funcționează instituțiile de învățământ și societatea în ansamblul său. Și pentru că orice unitate școlară funcționează după criteriile de concurență, dar și de corectitudine și de transparență, este absolut necesar ca școlile să-și propună în permanență obiective noi, care să aibă în vedere modernizarea procesului de învățământ și promovarea individului uman ca personalitate cât mai bine integrată în societate.

Un lider educațional trebuie să fie în permanență preocupat de problemele comunității pe care o conduce și, de aceea, trebuie să pună mai presus de propriile interese interesele acestei comunități. De asemenea, liderul educațional trebuie să aibă o ținută morală ireproșabilă în toate prestațiile sale, el trebuie să fie un bun pedagog, dar și un conducător calificat și un bun prieten pentru elevi și colegii de breaslă. Prin toate acestea, un lider de elită este liderul care asigură un echilibru cât mai echitabil, bazat pe etică, între manager, cadru didactic și elev, dar și corelația obiectivă dintre cultură – set de valori – educație – personalitate – identitate.

Nu în ultimul rând, trebuie amintit faptul că sistemul de învățământ are, dincolo de tendințele sale europene, un caracter istoric și național, că el evoluează odată cu dezvoltarea în plan social și economic a societății, odată cu tradițiile și cultura ce caracterizează o anumită perioadă istorică. Drept urmare, se poate spune că nivelul de dezvoltare al unui stat are un rol deosebit de important în dezvoltarea și funcționarea sistemului său de învățământ. În prezent, sistemul de învățământ din România apare ca fiind rezultatul valorificării în mod creator a celor mai valoroase tradiții ale națiunii noastre, care s-au cristalizat de-a lungul istoriei, a evoluției noastre în timp ca popor. Restructurările și inovările suferite de sistemul de învățământ din ultimii ani au fost determinate atât de transformările profunde ce au avut loc la nivelul socio-economic al țării noastre, cât și de schimbarea sistemului legislativ aplicabil în sistemul de învățământ.

Învățământul trebuie să reprezinte o prioritate a vieții sociale, el este un domeniu în care trebuie să se investească pe termen lung, întrucât de învățământ depinde formarea celui mai important capital – omul. De aceea, conducerea,

eficiența și competența învățământului , atât la nivelul unităților de învățământ, cât și la nivelul sistemului de învățământ în ansamblul său, trebuie să fie fundamentate științific. Iar la baza acestei fundamentări trebuie să fie știința conducerii învățământului – leadeshipul și managementul educațional.

„Lumea în care pătrundem cu pași mari este complet de diferită de experiența noastră anterioară, încât trebuie să admitem că toate speculațiile noastre de ordin psihologic sunt foarte nesigure. Este foarte clar că forțe puternice acționează convergent asupra caracterului nostru social”. (Alvin Toffler)

Este nevoie de strategii cât mai eficiente, ale căror informații și tehnici adecvate să fie cât mai bine integrate în structura și în conținutul programelor de studiu ale elevilor, metodele, strategiile și materialele didactice utilizate, în leadreshipul și managementul educațional, ca demersuri. Din păcate, este o realitate decalajul social și, de aceea, este necesar a se ține sub control clivajul apărut între educație și dezvoltarea societății.

Schimbările apărute în sistemul educațional sunt fenomene normale până la un anumit punct și, din motive diverse (mai mult sau mai puțin obiective), este la fel de normal ca orice schimbare să întâmpine rezistență din partea oamenilor (cadre didactice, elevi, părinți, societate).

De aceea, este necesar ca orice viitor educațional să se bazeze pe trei tipuri de studii:

1) pe identificarea tuturor consecințelor pe care le au planificarea și procesul de luare a deciziilor în ceea ce privește instituțiile școlare, programele școlare și sistemul de studii, dar și în ceea ce privește rolul pe care-l au cadrele didactice; de asemenea, trebuie pus accentul pe reglarea actualelor decizii pentru contextul viitor. Astfel, nu trebuie să se impună ce se va întâmpla mâine, ci ceea ce este posibil să se întâmple. Prin urmare, este necesară o cât mai mare deschidere către mai multe soluții, către mai multe posibilități, către mai multe oportunități;

2) pe analiza contingențelor școlare, pe evoluția costurilor și pe utilizarea mijloacelor didactice auxiliare;

3) pe studii privitoare la raportul existent între valorile în plan politic și social, pe de o parte, și educație, pe de altă parte. De aceea, modelul societății de mâine nu trebuie redus la simpla transpunere a evoluției în plan științific și tehnologic, deoarece extrem de important este și modul cum utilizăm aceste resurse științifice și tehnologice. Deci, trebuie făcută o clară diferențiere între esențial și neesențial în procesul educațional.

Pe baza acestor considerente, pot fi evidențiate câteva realități și tendințe actuale:

- este necesar ca educația să fie un proces care să însoțească întreaga viață activă a individului;

- în viitor, educația nu va mai viza doar anumite segmente de viață și nu va mai avea, în mod obligatoriu, examene și certificate ca puncte de intrare și de ieșire, ea va fi mai degrabă un proces continuu;
- din ce în ce mai mult educația are caracter diseminat, ea fiind tot mai accesibilă unui număr din ce în ce mai mare de persoane;
- vom asista la întrepătrunderea și integrarea dintre educația generală și pregătirea profesională, cu atât mai mult cu cât este aproape imposibil de precizat ce tip de pregătire profesională va fi solicitată în viitor;
- principalele sarcini ale cadrului didactic vor deveni susținerea, planificarea și evaluarea fiecărui elev în parte;
- rolul educativ pe care-l au instituțiile școlare va fi în scădere, în comparație cu alte medii educaționale, ca de exemplu, mediul on-line, care a căpătat o importanță din ce în ce mai mare în ultima perioadă.

Prin urmare, un lider școlar eficient ar trebui să fie în permanență preocupat nu doar de problemele școlii, ci și de cele ale comunității. Prin urmare, el trebuie să dețină o ținută morală impecabilă în tot ceea ce întreprinde, în fața celorlalți oameni. De asemenea, un lider educațional trebuie să fie nu doar un bun pedagog, ci și un conducător abil și calificat și, nu în ultimul rând, un prieten pentru elevi și colegi. Prin toate acestea, un lider educațional de elită trebuie să se asigure în permanență de existența unui echilibru cât mai echitabil și cât mai etic între manager, cadru didactic și elev, precum și o corelație cât mai obiectivă între educație, cultură, valoare, personalitate și identitate.

Este necesar ca învățământul să reprezinte un domeniu prioritar în societatea actuală, în care să se investească permanent și pe termen lung, întrucât de calitatea învățământului depinde valoare formării noilor generații. Prin urmare, un leadership și un manager de calitate trebuie să se bazeze pe știința conducerii sistemului de învățământ.

În concluzie, se poate considera că teza de doctorat propusă și-a atins scopul, cel de a releva importanța culturii organizaționale școlare în complexul proces de schimbare al acestuia, precum și necesitatea implicării tuturor actorilor educaționali și ai partenerilor acestora în actul educațional, necesitatea unei abordări participative și transformaționale a sistemului de învățământ, pentru a se putea realiza tranziția de la vechea paradigmă către o nouă viziune asupra educației, pentru a se putea concepe și implementa cu succes un nou tip de învățământ, la standarde europene și mondiale.

11. CONTRIBUȚII PERSONALE

- Cercetarea realizată a avut drept elemente de originalitate următoarele:
- a) contribuții cu caracter de sinteză:

- ✓ abordarea conceptului de leadership educațional din perspectivă participativă, transformațională și obiectivă;
 - ✓ inter-relaționarea și integrarea conceptelor de leadership, inteligență emoțională, personalitate și cultură organizațională în sistemul de învățământ preuniversitar.
- b) Contribuții cu caracter teoretic:
- ✓ evidențierea relației dintre trăsăturile de personalitate, stilul de leadership, inteligența emoțională și cultura organizațională;
 - ✓ evidențierea impactului pe care personalitatea, inteligența emoțională și stilul de leadership îl au asupra culturii organizaționale din învățământul românesc;
 - ✓ elaborarea modelului LEQ de lideri în sistemul de învățământ preuniversitar.
- c) Contribuții cu caracter științific:
- ✓ Întocmirea și predarea rapoartelor de cercetare în cei trei ani de studii doctorale;
 - ✓ Realizarea tezei doctorale.

12. PROPUNERI ȘI PERSPECTIVE VIITOARE ALE CERCETĂRII ȘTIINȚIFICE

Ca urmare a verificării/validării ipotezelor de cercetare de la care am pornit demersul științific și a elaborării modelului LEQ de lider în sistemul de învățământ preuniversitar, consider că în viitor ar trebui urmărite o serie de direcții, dintre care cele mai importante sunt:

- investigarea măsurii în care acest model, prin dimensiunile și relațiile pe care le comportă, constituie un ghid valoros în selectarea și evaluarea liderilor din școala românească;
- extinderea acestui studiu la un număr și mai mare de subiecți;
- elaborarea și implementarea unor programe de optimizare a procesului de învățământ, din perspectiva leadershipului educațional;
- elaborarea unui ghid de bune practici în domeniul leadershipului educațional.

13. BIBLIOGRAFIE

1. Argyris C. (2003) *Savoir pour agir*, Dunod
2. Aubert N. (2006) *L'Individ hypermoderne*, FRES
3. Aubrey C. (2007) *Managementul performanței*, Ed. Polirom, Iași
4. Autisser D., Wacheux F. (2006) *Manager par le sens*, Eyrolles
5. Autissier D., Guillard A. (2012) *Tout Changer*, Éditions La Martinière
6. Autissier D., Leloup R. Marty S. (2008) *Une Innovation en conduite du changement*, le projet Litchi à EDF, Eyrolles
7. Autissier D., Meslin T. (2011) *Réussir un grand projet de transformation*, Eyrolles
8. Autissier D., Moutot J. M. (2003) *Pratique de la conduite du changement*, Dunod (format électronique)
9. Autissier D., Moutot J. M. (2013) *Méthode de conduite du changement*, 3^{ed.}, Dunod
10. Autissier D., Moutot J. M., Bensba F. (2012) *Les Stratégies de changement*, Dunod
11. Autissier D., Vandangenon I., Vas A. (2010) *Conduite du changement: concepts-clés*, Dunod
12. Autissier D., Moutot, J.-M.(2013) *La boîte à outils de la conduite du changement*, Ed. Dunod, Paris
13. Avolio B.,(2000) *Full Leadership Development: Building The Vital Forces In Organizations*, Thousand Oaks, CA: Sage
14. Bareil C. (2009) *Gérer le volet humain du changement*, Éditions Transcontinental, Canada
15. Bass B.M., Bass R (2008), *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*, ediția a 4-a, Free Press, New York
16. Bell C.R. (2010) *Manageri și mentori*, Ed Curtea Veche, București
17. Beltran A., Ruffat M. (1991) *Culture d'entreprise et histoire*, Les éditions d'organisation, Université Paris
18. Bennis W. (2003) *On become a leader*, Ed. Basic Book, New York
19. Bernard P., Lenhardt V. (2009) *L'Intelligence collective en action*, Pearson Education France
20. Blumm, R.W. (1987) Children with special needs come of age, *Minnesota Pediatrics* (Fall): 3-4
21. Boltanski L., Thevenot T. (2011) *De la justification, les économies de la grandeur*, Gallimard
22. Booth, T., Ainscow M. (2015) *Indexul incluziunii: dezvoltarea procesului de învățare și participare în școli*, Ediția a treia, revizuită și extinsă, Ed. Biotehdesign, Chișinău
23. Bucurean, M.(2008) *Management general*, Ed. Universității din Oradea, Oradea

24. Bulach C., Boothe D., Pickett W. (2006) *Analyzing the Leadership Behaviors of the School Principals*, Georgia, Retrieved
25. Burduș, E.(2004) *Management comparat internațional*, Ed. Economică, București
26. Burduș, E., Căprărescu, Gh. (1999) *Fundamentele managementului organizației*, Ed. Economică, București
27. Burduș, E., Androniceanu, A.(2008) *Managementul schimbării*, Ed. Economică, București
28. Burns, J. (1978) *Leadreship*, Harper & Row, New York
29. Burtob, C., Michael, N (1996) *A practical guide to project management*, Kogan page, London
30. Bush T. (2003) *Theories of Educational leadership and Management*, Sage Publication Ltd
31. Bush T. (2015) *Leadership și management educațional*, Ed. Polirom, Iași
32. Carnall C.(1995) *Managing Change in Organizations*, Prentice Hall International Ltd., London
33. Cathelineau M. (1991) *Négociier gagnant*, Interéditions
34. Catry C., Muller J. L. (1998) *Exercez votre autorité avec diplomatie*, ESF
35. Certo S. (2002) *Managementul modern*, Ed. Teora, București
36. Chalvin D. (1992) *L' Affirmation de soi*, ESF
37. Chivu, R. (2008). *Elemente generale de managementul educației*. Ed. Meronia, București
38. Clark D. (2001) *Leadership*, Ed. Economică, București
39. Cochină, I.(2004) *Managementul general al firmei*, Ed. Tribuna Economică, București
40. Collins J. (2006) *De la performance à l' excellence*, Pearson Éducation France
41. Colombo J., Moine J. F. (2010) *Réussir vos interventions en public*, ESF, Guides pratiques Cegos
42. Coltrin, S.A., Jauch, L.R. Bedeian, A.G. (1989) *Management. Study Guide*, The Dreyen Press, Chicago
43. Constantinescu D. (2005) *Managementul întreprinderii*, Ed. Sitech, Craiova
44. Cosmovici, A., Iacob, L.,(coord.) (1999) *Psihologie școlară*, Ed. Polirom, Iași
45. Covey R.S. (2001) *Etica liderului eficient sau conducerea bazată pe principii*, Ed. Alfa, București
46. Cristea, S. (1994) *Fundamentele pedagogice ale reformei învățământului*, EDP, București
47. Crozier M., Friedberg E. (10997) *L'acteur et le système: les contraintes de l'action collective*, Le Seuil

48. Crozier P., Serieyx H. (1994) *Du management panique à l'entreprise du XXIe siècle*, Maxima
49. Cuc, S. (2007) *Management general*, Ed. Universității din Oradea, Oradea
50. Cuceș, C. (1998) *Pedagogie*, Ed. Polirom, Iași.
51. Dănăiță, I., Pârjol, N., Predișcan, M., (1999) *Management Teste, Studii de caz, Aplicații*, Ed. Mirton, Timișoara
52. De Vries, K., Manfred, A.(2003) *Leadership – Arta și măiestria de a conduce*, Ed. Codecs, București
53. Drucker, F.P., (2001) *Management strategic*, Ed. Teora, București
54. Du Brin, A. J. (1995) *Leadership. Research. Findings. Practice and Skills*, Houghton Mifflin
55. Duhautbout A., Testa J. P. (2011) *L'intelligence managériale*, ESF, Guides pratiques Cegos
56. Duluc A. (2003) *Leadership et confiance*, Dunod
57. Dupuy F. (2001) *L'Alchimie du changement*, Dunod
58. Dupuy F. (2011) *Sociologie du changement: Pourquoi et comment changer les organisations*, Dunod
59. Dygert C.B., Jacobs R. A. (2006) *Colecția Carieră, Succes, Performanță, Managementul culturii organizaționale – Pași spre succes*, Ed. Polirom, Iași
60. Eaton J.R. (2002) *Influencing People* , Essential Managers Series, London
61. Elias, M., Steven, T., Friedlander, B. (2002), *Inteligența emoțională în educația copiilor*, Ed. Curtea Veche, București
62. Emmerling, R., Shanval, V; Mandal, M., (2008) *Emotional intelligence. Theoretical and cultural perspectives*, Nova Science Publishers, London
63. Enăchescu C (2005) *Tratat de teoria cercetării științifice*, Ed. Polirom, Iași
64. Ferreol, G., Neculau, A. (1996) *Minoritari, marginali, excluși*, Ed. Polirom, Iași
65. Fodor, I.(2009) *Inteligența emoțională și stilurile de conducere*, Ed. Lumen, Iași.
66. Gavrilă, T., Lefter V. (2002) *Managementul general al firmei*, Ed. Economică, București
67. Gherguț, A. (2005) *Sinteze de psihopedagogie specială*, Ed. polirom, Iași
68. Gherguț, A. (2016) *Educație incluzivă și pedagogia diversității*, Editura Polirom, Iași
69. Gherguț, A.(2018) *Managementul instituțiilor și serviciilor pentru persoane cu cerințe speciale*, Ed. Polirom, Iași

70. Gherguț, A., Ceobanu, C (2009) *Elaborarea și managementul proiectelor în serviciile educaționale. Ghid practic*, Ed. Polirom, Iași
71. Goleman, D. (2000) *Working with emotional intelligence*, Bantam Books, New York
72. Goleman, D. (2001) *Inteligența emoțională*, Ed. Curtea Veche, București.
73. Goleman, D., Boyatzis, R. (2007) *Inteligența emoțională în leadership*, Ed. Curtea Veche, București
74. Goraș-Postică, V., Bezede R. (2011) *Leadership educațional: o provocare pentru dezvoltarea profesională a cadrelor didactice*, Ed. C.E. Pro Didactica, Chișinău
75. Guzman V., (2013) *Rev. Didactica Pro nr. 2 (78) - Modalități de evaluare a nivelului de cultură organizațională în unitatea școlară*
76. Handy, C. (1996) *The Gods Of Management: The Changing Work of Organisations*. Oxford University Press. *Harvard Business Review*
77. Hill N. (2002) *Puterea de convingere*, Ed. Curtea Veche, București
78. Hirschorn L. (1991) *Managing in the New Team Environment*, Addison-Wesley Publishing Co., New York
79. Hoffman, O. (1996). *Sociologia muncii*, Ed. Hyperion, București
80. Hofstede G. (1996) *Managementul structurilor multiculturale*, Ed. Economică, București
81. Huff A., Huff J., Barr P. (2000) *When Firms Change Direction*, New York, Oxford University Press
82. Iacob D., Cismaru D.M. (2002) *Organizația inteligentă*, Ed. Comunicare.ro, București
83. Ionescu Gh., Toma A. (2001) *Cultura organizațională și managementul tranziției*, Ed. Economică, București
84. Iosifescu, Ș. (2000) *Manual de management educațional pentru directorii de unități școlare*. Ed. Gnosis, București
85. Iucu, R. (2000). *Managementul și gestiunea clasei de elevi. Fundamente teoreticometodologice*, Ed. Polirom, Iași
86. Johns G. (1997) *Comportament organizațional*, Ed. Economică, București
87. Joița, E. (2000) *Management educațional. Profesorul – manager: roluri și metodologie*, Ed. Polirom, Iași
88. Langa, C., Bulgaru, I. (2009). *Managementul clasei de elevi. O abordare aplicativă*. Ed. Universității din Pitești, Pitești
89. Lock, D. (1990) *management de proiect*, Ed. Codecs, București
90. Matthews, G.; Zeidner, M., Roberts, R. (2005) *Emotional intelligence. Science and myth*, Massachusetts Institute of Technology
91. Maxwell J.C. (2005) *Totul despre lideri, atitudine, echipă, relații*, Ed. Amaltea, București

92. Mockler R.,J. (2001) *Management strategic multinațional. Un proces strategic bazat pe contexte*, Ed. Economică, București
93. Morin P. (1991) *Le Management et le pouvoir*, Éditions d'Organisation
94. Muchielli R. (1974) *L' Observation psychologique et psychosociologique*, ESF, Paris
95. Muller J., L. (2009) *Manager en période de crise*, ESF, Guides Pratiques Cegos
96. Muller J., L., Portanery E. (2007) *Persuadez avec honnêteté*, ESF Éditeur
97. Muller, J.L. (2007) *Guide du Management etdu leadership*, Retz
98. Năstase M. (2004) *Cultura organizațională și managerială*, Ed. ASE, București
99. Năstase M. (2006) *Stiluri de leadership în cadrul organizațiilor*, în *Revista Economia*, seria Management, Anul IX, Nr. 2, București
100. Neculau, A.; De Visscher, P. (coord.) (1997). *Dinamica grupurilor*. Ed. Texte de bază, Iași
101. Nicolescu O. (1994) *Ghidul managerului eficient*, volumul II, Ed. Tehnică, București
102. Nicolescu O. (2001) *Management Comparat*, Ed. Economică, București
103. Nicolescu O. (2004) *Managerii și managementul resurselor umane*, Ed. Economică, București
104. Nicolescu O., Verboncu I. (1995) *Management*, Ed. Economică, București
105. Nicolescu O., Androniceanu A., Năstase M. (2000) *Auditul culturii organizaționale în Sisteme, metode și tehnici manageriale ale organizației*, Ed. Economică, București
106. Nicolescu O., Verboncu I. (2001) *Metodologii manageriale*, Ed. Tribuna Economică, București
107. Nicolescu O., Verboncu I. (2008) *Fundamentele managementului organizației*, Ed. Universitară, București
108. Nicolescu M., Vasile N. (2011) *Epistemologie, perspectivă interdisciplinară*, Ed. Bibliotheca, Târgoviște
109. Păun, E. (1999). *Școala - o abordare sociopedagogică*, Ed. Polirom, Iași
110. Pânișoară I.O. (2000) *Profesorul de succes. 59 principii de pedagogie practică*, Editura Polirom, Iași
111. Pell, A. R. (2007) *Managementul resurselor umane*, Ed. Curtea Veche Publishing, București
112. Petrescu I. (2003) *Management*, Ed. Expert, Brașov
113. Pîrvu L. (2011) *Leadership la nivel mondial*, Ed. Sitech, Craiova
114. Placet, J. L., Rarivoson P. (2011) *L' homme au coeur de la stratégie*, Dunod

115. Popescu-Nistor, M. (2003) *Cultura afacerilor*, Ed. Economică, București
116. Potolea, D., Neacșu, I., Iucu, R., I Pânișoară, O. (2008) *Pregătirea psihopedagogică*, Editura Polirom, Iași
117. Puiu Al. (2007) *Management – analize și studii comparative*, Ed. Independența Economică, Pitești
118. Renaud-Boulart (2012) *Réussir dans un monde incertain*, Ellipses Éditions Marketing SA
119. Richelle M. (1990) Experimentare, metodă, în Doran R, Robot F (sub direcția) *Dicționar de psihologie*, Ed. Humanitas, București
120. Roco, M. (2004) *Creativitate și inteligență emoțională*, Ed. Polirom, Iași
121. Rosinski, P. (2009) *Le Coaching interculturel*, Dunod
122. Roșca, C.A., Stănescu, D.F. (2014) *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, vol. 2, nr. 3
123. Russu, C. (1993) *Management*, Ed. Expert, București
124. Salovey, P., Brackett, M., Mayer, J. (2007) *Emotional intelligence*, Dude Publishing, New York
125. Segall, J. (1997) *Raising your emotional intelligence*, Holt, New York
126. Shauerman, B., Hall, J. (2012) *Positive Behavioral Supports for Classroom* (2nd edition) Upper Saddle River, NJ: Pearson
127. Stein, S., Book, H. (2007) *EQ. Forța inteligenței emoționale*, Ed. Polirom, Iași
128. Ștefăroi, P. (2009) *Teoria fericirii în asistența socială*, Ed. Lumen, Iași
129. Tannenbaum, J.; Schmidt, L.A. (1958). *How to Choose a Leadership Pattern*. Boston
130. Tanțău, A.D. (2003) *Management strategic*, Ed. Economică, București
131. Testa, J.-P., Lafargue, J., Tilhet-Coartet, V. (2013) *La boîte à outils du leadership*, Ed. Dunod, Paris
132. Thévenet, M. (2010) *La culture d'entreprise*, Ed. Puf, Collection Que Sais-Je, numéro 2756
133. Țăran, N. (1999) *Managementul resurselor umane*, Ed. Augusta, Timișoara
134. Ulrich, C. (2016) *Învățarea prin proiecte. Ghid pentru profesori*, Ed. Polirom, Iași
135. Vagu, P., Stegăroiu, I. (2006) *Lideriatul. De la teorie la practică*, Ed. Bibliotheca, Târgoviște
136. Verboncu, I. (2001) *Metodologii manageriale*, București, Ed. Tribuna Economică
137. Vlăsceanu, L. (2013) *Introducere în metodologia cercetării sociale*, Ed. Polirom, București
138. Vrășmaș, E. (2004) *Introducere în educația cerințelor speciale*, Ed. Credis, București

139. Watzlawick, P. (1978) *The Language Of Change*, Basic Books Inc, New York
140. West M. A. (2005) *Lucrul în echipă: Lecții practice*, Ed. Polirom, Iași
141. Wharam, J. (2009) *Emotional intelligence. Journey to the center of yourself*, O Books, London.
142. Wong, H. , Wong R. (2014) *The Classroom Management Book. Mountainside, CA: Wong Publishing*
143. Wood, R., Tolley, H. (2004) *Inteligența emoțională prin teste*, Ed. Meteor, București
144. Zlate M. (2004) *Leadership și management*, Ed. Polirom, Iași
145. Zlate M. (2015) *Introducere în psihologie*, Ed. Polirom, Iași
146. Zorlean T., Burduș E., Căprărescu G. (1995) *Managementul organizației*, vol. I-II, Ed. Holding Reporter, București
147. ***Codul Educației nr.152 din 17.07.2014, Monitorul Oficial nr.319-324 din 24.10.2014
148. ***Regulamentul-cadru cu privire la organizarea și funcționarea Serviciului raional/municipal de asistență psihopedagogică.HG nr732 din 16.09.2013, în *Monitorul Oficial* nr.206-211 din 20.09.2013, art.823.
149. *** HG nr.523 din 11.07.2011, în *Monitorul Oficial* nr.114-116 din 15.07.2011, art. 589,
150. ***Pct. 64 din Programul de dezvoltare a educației incluzive pentru anii 2011-2020
151. ***HG nr.434 din 10.06.2014 privind aprobarea Strategiei pentru protecția copilului pe anii 2014-2020. Monitorul Oficial
152. ***HG nr.944 din 14.11.2014 cu privire la parobarea Strategieie de dezvoltare a educației pentru anii 2014-2020, în *Monitorul Oficial* nr.319-324 din 24.10.2014
153. *** *Monitorul Oficial* nr.319-324 din 23.11.2014, art.634, Codul Educației nr.152 din 17.07.2014.
154. ***Ordin Nr.1985/Nr.1305/ Nr.5805 din 23.11.2016 privind aprobarea Metodologiei pentru evaluarea și intervenția integrată în vederea încadrării copiilor cu dizabilități în grad de handicap, a orientării școlare și profesionale a copiilor cu cerințe educaționale speciale, precum și în vederea abilitării și reabilitării copiilor cu dizabilități și/sau cerințe educaționale speciale
155. ***Ordin Nr. 5574 din 7 octombrie 2011 pentru aprobarea Metodologiei privind organizarea serviciilor de sprijin educațional pentru copiii, elevii și tinerii cu cerințe educaționale speciale integrați în învățământul de masă
156. *** Programul de dezvoltare a educației incluzive pentru anii 2011-2020. HG nr.523 din 11.07.2011, în *Monitorul Oficial* nr.114-116 din 15.07.2011, art.589

- 157.*** Regulamentul-cadru cu privire la organizarea și funcționarea Serviciului raional/municipal de asistență psihopedagogică. HG nr732 din 16.09.2013, în *Monitorul Oficial nr.206-211* din 20.09.2013, art.823
- 158.http://arhiva.euractiv.ro/uniunea-europeana/articles%7CdisplayArticle/articleID_12998/Agenda-Lisabona.html
- 159.<http://eur-lex.europa.eu/legal-content/RO/TXT/?uri=CELEX:52010DC0636>
- 160.<http://inclusive-solutions.com/blog/inclusive-education-defined-unitednations/>
- 161.<http://unesdoc.unesco.org/images/0009/000975/097552e.pdf>
- 162.<http://unesdoc.unesco.org/images/0012/001211/121147e.pdf>
- 163.<http://www.asociația-profesorilor.ro>
- 164.http://www.europeanschoolofpsychotherapy.com/ESIP/Downloads_files/CATHARSIS.pdf,
- 165.http://www.ibe.unesco.org/fileadmin/user_upload/Policy_Dialogue/48th_ICE/CONFINTED_48-3_English.pdf
- 166.<http://www.uis.unesco.org/Education/Documents/oosci-global-report-en.pdf>
- 167.https://search.coe.int/cm/Pages/result_details.aspx?ObjectID=09000016805af657
- 168.<https://wcd.coe.int/ViewDoc>
- 169.<http://www.un.org/esa/socdev/enable/dissre00.htm>
- 170.http://www.unesco.org/education/pdf/SALAMA_E.PDF
- 171.https://search.coe.int/cm/Pages/result_details.aspx?ObjectID=09000016805af657
- 172.<https://wcd.coe.int/ViewDoc>
- 173.<https://www.consilium.europa.eu/uedocs/cmsUpload/16031.ro07.pdf>
- 174.<https://www.educațieincludivă.info>
- 175.<https://www.oecd.org/edu/school/26527517.pdf>
https://www.unicef.org/publications/files/Child_Friendly_Schools_ols
- 177.[Manual EN 040809.pdf](Manual_EN_040809.pdf),
<https://www.unicef.org/sowc03/contents/childparticipation.html>
- 178.https://www.usaid.gov/sites/default/files/documents/1865/Oslo_Ed_Summit_DisabilityInclusive

14. CURRICULUM VITAE



Informații personale

Nume / Prenume MUȘETOIU MIHAELA
Adresă(e) **Str.Negru Vodă , Bl. C3 , Sc. B, Ap 16, loc. Pitești, Jud. Argeș**
Mobil 0743070453
E-mail(uri) mmusetoiu@yahoo.com
Naționalitate(-ități) Română
Data nașterii 08.01.1980
Sex F

Domeniul ocupațional

Liceul Teoretic Iulia Zamfirescu - Mioveni

Perioada 2019 și în prezent
Funcția și postul ocupat **Profesor titular pe catedra de Matematică**
Activități și responsabilități principale Activitate didactică de predare – învățare – evaluare
Numele angajatorului - **Responsabil Proiect ROSE** în cadrul liceului
- **Membru în comisia Evaluare Națională la fianțul claselor a II-a, a IV-a, a VI-a**
- **Responsabil de Arie Curriculară**
- **Membru în Comisia CEAC a liceului**
- **Profesor Metodist al ISJ Argeș**
- **Diriginte**
-pregătirea și îndrumarea elevilor claselor a XII –a și a VIII-a pentru susținerea examenului de Bacalaureat și Evaluare Națională

Liceul Teoretic Iulia Zamfirescu - Mioveni

2018-2019

Profesor detașat pe catedra de Matematică

Activitate didactică(predare-învățare-evaluare)

- membru in comisia evaluare și asigurare a calității
- membru al Comisiei pentru prevenirea și combaterea violenței
- membru comisia de elaborare a orarului;
- membru al comisiei de burse;
- pregătirea și îndrumarea elevilor claselor a XII –a pentru susținerea examenului de Bacalaureat

Liceul Teoretic Ion Cantacuzino Pitești

Tipul activității sau sectorul de activitate

Învățământ liceal – Catedra de Matematică

Perioada	2015- 2018
Funcția sau postul ocupat	Profesor detașat în interesul învățământului
Activități și responsabilități principale	Activitate didactică(predare-învățare-evaluare) -membru al Comisiei pentru prevenirea și combaterea violenței, -responsabil pregătirea și îndrumarea elevilor claselor a XII –a pentru susținerea examenului de Bacalaureat; -pregătirea și îndrumarea elevilor pentru Olimpiadele de matematică;
Numele și adresa angajatorului	Liceul Teoretic Ion Mihalache Topoloveni
Tipul activității sau sectorul de activitate	Învățământ preuniversitar – Catedra de Matematică
Perioada	2012 – 2015
Funcția sau postul ocupat	Inginer Informatician
Activități și responsabilități principale	- este subordonatul directorului întreprinderii - deschide sesiunea de lucru în rețelele de calculatoare - răspunde și întreține rețelele de calculatoare, tehnica de calcul din dotare - colaborează cu toate compartimentele funcționale ale organizației (firmă, instituție) oferind asistență în folosirea tehnologiilor informației în activitatea curentă; -este la curent cu solicitările și necesitățile reale hardware și software ale fiecărui compartiment și cu gradul lor actual de acoperire și susținere
Numele și adresa angajatorului	SC Construcții-Reparații Mioveni SRL
Tipul activității sau sectorul de activitate	Compartimentul develope (întocmire develope, calculații preț, coordonarea permanentă a relațiilor cu furnizorii de materiale)
Perioada	2004- 2009
Funcția sau postul ocupat	Profesor Informatica-Matematică
Activități și responsabilități principale	Activitate didactică(predare-învățare-evaluare),educativă -organizarea , implicarea si participarea activă la desfășurarea diverselor activități în cadrul concursurilor școlare (bacalaureat, teze cu subiect unic , olimpiade școlare) cu elaborarea de documentații specifice.
Numele și adresa angajatorului	Grup școlar Nr. 2 Pitești

Tipul activității sau sectorul de activitate	Învățământ preuniversitar – Catedra de Matematică –Informatică
Perioada	2003-2004
Activități și responsabilități	<p>Redactor departament “ relații sociale”</p> <ul style="list-style-type: none"> - culege informații și redactează materiale în domeniul specific; - vizează materiale realizate de reporteri; - participă la proiectarea conținutului publicației; - menține o relație permanentă cu reprezentanții companiilor; -monitorizează constant diverse surse de informații(pagini web, presă și diferite documente oficiale)
Numele și adresa anagajatorului	Curierul Zilei, Pitești
Tipul activității sau sectorul de activitate	Media

Educație și formare	
	Profesor Grad Didactic I
	2021- prezent
	Doctorand în cadrul Universității Valahia Târgoviște , specializare MANAGEMENT EDUCAȚIONAL
Perioada	2015 - 2020
Diploma obținută Numele și tipul instituției de învățământ / furnizorului de formare	<ul style="list-style-type: none"> - Program de formare Curriculum Relevant Pentru Educație Deschisă - Curs CPEECN - Curs Platforme educaționale –soluții pentru asigurarea continuității procesului de predare-învățare-evaluare - Conferințe internaționale -1700 de ani de istorie și cultură evreo-germană, Ambasada Germaniei în România - Conferință internațională –Jobs of the future - Curs „Introducere în eTwinning”, Digital Edu - Program de formare continuă „Intel teach – Instruirea în societatea cunoașterii”, CCD Argeș - Atestat de formare continuă a personalului didactic „Prevenirea consumului de droguri la adolescenți prin intervenții active în școală, Asociația Catharisis - „Metode activ participative în educație, centrate pe nevoile elevului”, CCD Argeș - Curs „Proiectarea și desfășurarea activităților de învățare pe suport digital”, Digital Edu - Certificat absolvire program pentru dezvoltare profesională continuă PROF IV-Coaching în procesul de predare-învățare-evaluare în context blended-learning. - Prof. Coordonator pentru activități desfășurate în cadrul Romanian Science Festival-Argeș.
Perioada	2014 – 2015
Calificarea / diploma obținută	Adeverință, Certificat
Numele și tipul instituției de învățământ / furnizorului de formare	CCD –Argeș , iTeach

Disciplinele principale studiate / competențe profesionale dobândite Calificarea / diploma obținută Numele și tipul instituției de învățământ / furnizorului de formare	Evaluator de furnizori și programe de formare Certificat de absolvire a competențelor Ministerul Muncii, Familiei, Protecției și Persoanelor Vârstnice Ministerul Educației și Cercetării Științifice
Disciplinele principale studiate / competențe profesionale dobândite	Evaluator în sistemul formării profesionale Continue
Calificarea/ Diploma obținută Numele și tipul instituției de învățământ / furnizorului de formare Disciplinele principale studiate / competențe profesionale dobândite	Atestat Program de formare pentru constituirea Corpului de profesori evaluatori pentru examenele și concursurile naționale (CPEECN) Centrul Național de politici și Evaluare în Educație Matematică
Calificarea / diploma obținută	Adeverință
Numele și tipul instituției de învățământ / furnizorului de formare	CCD Argeș
Disciplinele principale studiate / competențe profesionale dobândite	Proiectarea, organizarea și desfășurarea activităților extrașcolare
Calificarea / diploma obținută	Adeverință
Disciplinele principale studiate / competențe profesionale dobândite	Atestat de formare continuă a personalului didactic Instruirea în societatea cunoașterii
Numele și tipul instituției de învățământ / furnizorului de formare	Ministerul Educației și Cercetării Științifice SIVECO București
Calificarea / diploma obținută	Adeverință
Numele și tipul instituției de învățământ / furnizorului de formare	Atestat de formare continuă a personalului didactic în utilizarea avansată a instrumentelor TIC

Disciplinele principale studiate / competențe profesionale dobândite	Certificat de absolvire a competențelor Operator procesare texte , imagini
Calificarea / diploma obținută	Adeverință
Numele și tipul instituției de învățământ / furnizorului de formare	Ministerul Muncii, Familiei, Protecției sociale și Persoanelor Vârșnice Ministerul Educației și Cercetării Științifice
Disciplinele principale studiate / competențe profesionale dobândite	Curs de formare continuă: Competențe cheie TIC în curriculum Școlar
Calificarea / diploma obținută	Formabil proiect CRED-Curriculum relevant,educație deschisă pentru toți.
Numele și tipul instituției de învățământ / furnizorului de formare	Ministerul Educației Naționale
Calificarea / diploma obținută	Certificat de absolvire
Disciplinele principale studiate / competențe profesionale dobândite	Curs: Platforme educaționale –soluții alternative pentru asigurarea continuității procesului de predare-învățare-evaluare.
Numele și tipul instituției de învățământ / furnizorului de formare	Ministerul Educației Cercetării
Disciplinele principale studiate / competențe profesionale dobândite	Utilizarea softurilor educaționale
Calificarea / diploma obținută	Adeverință
Numele și tipul instituției de învățământ / furnizorului de formare	Casa Corpului Didactic Argeș
Calificarea / diploma obținută	Certificat de absolvire a gradului Definitiv , 2007
Disciplinele principale studiate / competențe profesionale dobândite	Profesor I, disciplina Matematică

Numele și tipul instituției / învățământ / furnizorului de formare	Universitatea din Pitești
Calificarea / diploma obținută	Diplomă de absolvire Master Didactic ,2018
Disciplinele principale studiate / competențe profesionale dobândite	Matematică
Numele și tipul instituției / învățământ / furnizorului de formare	Universitatea din Pitești Facultatea de Matematică-Informatică
Calificarea / diploma obținută	Certificat de absolvire Gradul didactic II, 2018
Disciplinele principale studiate / competențe profesionale dobândite	Departamentul pentru Pregătirea personalului Didactic
Numele și tipul instituției / învățământ / furnizorului de formare	Universitatea din Pitești
Calificarea / diploma obținută	Facultatea de Matematică și Informatică , 2003 Diplome pentru lucrări prezentate în cadrul Sesiunii de Comunicări a Cercurilor Științifice Studentești, la secțiunea “Matematică Aplicată”
Disciplinele principale studiate / competențe profesionale dobândite	Studii de lungă durată la zi Matematică-Informatică
Numele și tipul instituției / învățământ / furnizorului de formare	Universitatea din Pitești

Aptitudini și competențe personale

Limba(i) maternă(e)

Română

Limba(i) străină(e) cunoscută(e)

Engleză

Autoevaluare
Nivel european (*)

Limba Engleză

Înțelegere		Vorbire		Scriere	
Ascultare		Citire		Discurs oral	
		Participare la conversație		Exprimare scrisă	
	Utilizator elementar		Utilizator elementar		Utilizator elementar
			Utilizator elementar		Utilizator elementar

Competențe și abilități sociale	Abilitatea de a lucra atât cu adulții cât și cu copiii (copii cu dizabilități), toleranță și înțelegere, abilități de mediere și rezolvare a conflictelor
Permis(e) de conducere	Categoria B
Informații suplimentare	<p>1. Lucrări Științifice cu ISBN</p> <ul style="list-style-type: none"> - Analiză matematică, Complemente - Aspecte metodice privind studiul numerelor complexe în învățământul liceal - Programarea convexă și pătratică - Monografia Mănăstirii Negru Vodă
	<p>2. Articole ISSN</p> <p>“Copii și dependența de calculator”, Revista Catedra “Violența școlară”, Revista Învățământului Preuniversitar “Calitatea evaluării școlare”, Editura Larisa “Probleme de numerație”, Editura Larisa “Ecuatii diofantice”, Editura Larisa</p> <p>2. Participări Simpozioane:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Simpozion Internațional “Repere educaționale în context european” - Simpozion Național “Incluziunea elevului cu CES” - Sesiune de comunicări “Creativitate și eficiență în predarea matematicii – Metode activ participative” - Simpozion Național “Fii voluntarul educației tale” - Simpozion Județean “Managementul stilului de viață sănătos” - Simpozion Național “Tic/Info – eficiență și calitate în didactica interactivă și interdisciplinaritate”
	<p>3. Alte activități:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Organizator Concursul Județean „Dan Barbilian” - participare activități dedicate Zilei de 15 Ianuarie, Zilei de 24 Ianuarie, - Evaluator concursuri de matematică: “Euclid”, “Dan Barbilian”, Examen Bacalaureat, Evaluare Naționala Clasa a VI-a, “În Memoriam Ion Cojocaru” - participări la proiecte umanitare, activități desfășurate în parteneriat cu Poliția locală; - Parteneriate cu alte școli; - propunător de CDȘ; - Evaluator OLM / Concursul Adolf Haimovici – faza locală -Excursii tematice cu elevii
Articole publicate	<p>1. Quality of Public Communication – a Key Issue for Citizens' Level of Trust; Focus on The Romanian Central Public Institutions – brochure of International Conference Europe under multiple crises. The challenges ahead – Pitești 24 november 2022, Constantin Brâncoveanu University</p> <p>2. Efficient Methods of Resolving Conflicts at Work – Strategii manageriale / Management Strategies nr. II (64) / 2024, ISSN 2392 – 8123, ISSN–L 1844 – 668X</p> <p>3. Public Finance Functions – The Journal Contemporary Economy / Revista Economia Contemporană - ISSN 2537-4222, ISSN-L 2537-4222</p> <p>4. Organizational Culture in a Pandemic Context - The International Conference “European Union’s History, Culture And Citizenship 2022” e-book, ISSN 2360- 395X, CD-ROM: ISSN 2360 – 1841, ISSN-L 2360 – 1841</p> <p>5. The Specificity and Importance of Organizational Culture in Professional Services for Emergency Situations - The International Conference “European Union’s History, Culture And Citizenship 2024” e-book, ISSN 2360-1841, ISSN-L 2360-1841, Online: ISSN 2360-395X</p> <p>6. Certificate of Participation – “Knowledge Economy – Chalenges of The 21-st Century” International Conference, Pitești, 24 november 2022</p>

15. LUCRĂRI ȘTIINȚIFICE PUBLICATE ȘI PARTICIPĂRI CONFERINȚE ȘTIINȚIFICE

1. *Quality of Public Communication – a Key Issue for Citizens’ Level of Trust; Focus on The Romanian Central Public Institutions* – brochure of International Conference *Europe under multiple crises. The challenges ahead* – Pitești 24 november 2022, Constantin Brâncoveanu University
2. *Efficient Methods of Resolving Conflicts at Work* – Strategii manageriale / Management Strategies nr. II (64) / 2024, ISSN 2392 – 8123, ISSN-L 1844 – 668X
3. *Public Finance Functions* – The Journal Contemporary Economy / Revista Economia Contemporană - ISSN 2537-4222, ISSN-L 2537-4222
4. Organizational Culture in a Pandemic Context - The International Conference “European Union’s History, Culture And Citizenship 2022” e-book, ISSN 2360- 395X, CD-ROM: ISSN 2360 – 1841, ISSN-L 2360 – 1841
5. *The Specificity and Importance of Organizational Culture in Professional Services for Emergency Situations* - The International Conference “European Union’s History, Culture And Citizenship 2024” e-book, ISSN 2360-1841, ISSN-L 2360-1841, Online: ISSN 2360-395X
6. Certificate of Participation – “Knowledge Economy – Challenges of The 21-st Century” International Conference, Pitești, 24 november 2022



MINISTRY OF NATIONAL EDUCATION
"VALAHIA" UNIVERSITY from TARGOVISTE
IOSUD - DOCTORAL SCHOOL OF ECONOMIC SCIENCES
AND HUMANITIES
FUNDAMENTAL FIELD ECONOMIC SCIENCES
MANAGEMENT FIELD

MINISTERUL EDUCAȚIEI NAȚIONALE
Str. Lt.Stancu Ion, Nr. 35 – 130105, Târgoviște, România
Tel/Fax: +40-245-206104, mobil: 0769-076 861
<http://scoaladoctorala.valahia.ro/>

SUMMARY OF THE DOCTORAL THESIS

PARTICULARITIES OF LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL CULTURE IN THE CURRENT PRE- UNIVERSITY EDUCATION SYSTEM

DOCTORAL SUPERVISOR:

Prof.univ.dr.hab. Mihai MIEILĂ

DOCTORAL STUDENT:

Mihaela GEORGESCU (MUȘETOIU)

***TÂRGOVIȘTE
2024***

CONTENTS OF THE SUMMARY OF THE DOCTORAL THESIS

1. CONTENTS OF THE DOCTORAL THESIS	41
2. KEY WORDS	44
3. INTRODUCTION	44
4. THE CURRENTNESS OF THE RESEARCH TOPIC AND THE MOTIVATION FOR CHOOSING THE TOPIC	45
5. OBJECTIVES AND MOTIVATION OF SCIENTIFIC RESEARCH	46
6. HYPOTHESES OF SCIENTIFIC RESEARCH	47
7. THE EPISTEMOLOGICAL POSITIONING OF SCIENTIFIC RESEARCH	47
8. METHODOLOGY OF SCIENTIFIC RESEARCH	48
9. BRIEF EXPOSITION OF THE STRUCTURE AND CONTENT OF THE THESIS	50
10. CONCLUSIONS	51
11. PERSONAL CONTRIBUTIONS	59
12. PROPOSALS AND FUTURE PERSPECTIVES OF RESEARCH	60
13. BIBLIOGRAPHY	61

1. CONTENTS OF THE DOCTORAL THESIS

List of figures	7
List of tables	8
List of graphics	12
List of attachments	15
Introduction	16
Chapter I. State of knowledge in the field	21
1.1. The concept of leadership, definition and evolution	21
1.2. Leadership styles	37
1.3. The relationship between prestige and educational leadership	54
Chapter II. The conceptual, epistemological and methodological framework for carrying out the scientific approach	59
2.1. Conceptual framework	59
2.1.1. Peculiarities of leadership in the pre-university education system	59
2.1.1.1. The method of educational leadership	59
2.1.1.2. The factors that lead to the achievement of educational leadership	64
2.1.2. Participatory leadership – a condition for achieving performance in an organization	67
2.1.2.1. Participatory leadership - conceptual delimitations	67
2.1.2.2. Potential advantages of participative leadership	69
2.1.2.3. Potential problems in participative leadership	70
2.1.3. Emotional intelligence	71
2.1.3.1. General aspects and conceptual delimitations. Components of emotional intelligence	71
2.1.3.2. The role of emotional intelligence components in educational leadership	72
2.1.3.3. Innovation and change within the pre-university education system	75
2.1.3.3.1. Innovation - conceptual delimitations, characteristics	75
2.1.3.3.2. Factors that trigger or inhibit innovation	78
2.1.3.3. Specific leadership skills and emotional intelligence	80
2.1.3.4. Specific leadership skills and emotional intelligence. Professionalism in the field of crisis communication	82
2.1.4. Organizational culture and the education system	86
2.1.4.1. The culture of the school organization	86
2.1.4.2. Characteristics of school organizational culture	87
2.2. The epistemological framework	90
2.3. The methodological framework	91

2.3.1. Description of the research	91
2.3.2. Research objectives	92
2.3.3. Research hypotheses	93
2.3.4. Lot of subjects/sample	94
2.3.5. Research methods	94
2.3.6. The tools used in the research approach	96
2.3.7. Stages of research	103
Chapter III. Empirical research and proposals for the design of an effective leader-manager model in pre-university education in Romania	104
3.1. Analysis of respondents' perception of the personality traits of the pre-university manager, according to the C.P.I. personality inventory	104
3.1.1. The "Relationship with those around you" dimension	104
3.1.2. The "Self-Management" dimension	106
3.1.3. Dimension "Thinking and motivational style"	107
3.1.4. Dimension "Personal characteristics"	108
3.1.5. Dimension "Indicators of work"	110
3.1.6. Vectors V1, V2 and V3	111
3.2. Analysis of respondents' perception of the managerial style of managers/directors in pre-university education in Romania	117
3.2.1. The "Decision" dimension	117
3.2.2. The "Personal beliefs" dimension	122
3.2.3. The "Conflict" dimension	129
3.2.4. The "Self-control" dimension	134
3.2.5. Dimension "Sense of humor"	140
3.2.6. Dimension "Professional activity"	145
3.3. Analysis of respondents' perception regarding the level of emotional intelligence of managers/directors in pre-university education in Romania	150
3.4. Analysis of the respondents' perception regarding the characteristics of the organizational culture in the pre-university education system in Romania	151
3.5. Validation of hypotheses	162
3.6. Preliminary conclusions	164
Chapter IV. The LEQ leader-manager model in the pre-university education system	167
4.1. Presentation of the LEQ model of effective leader manager in the pre-university education system	167
4.2. Implementation of the LEQ model of effective educational manager in pre-university education	174
4.2.1. Good practice guide regarding the development of the emotional intelligence of teaching staff	182
4.2.2. Guide to good practices regarding organizational culture	184
4.2.3. The LEQ type leader in the education system	185

4.2.4. Utility of the LEQ model	189
Final conclusions	191
Bibliography	198
Appendices	207

2. KEY WORDS

The doctoral thesis "Peculiarities of leadership and organizational culture in the current pre-university education system" proposes the achievement of the objectives and the validation of the hypotheses through the following keywords:

- Emotional intelligence;
- Leadership style;
- Personality;
- Organizational culture.

3. INTRODUCTION

The concept of educational leadership refers mainly to the processes and mechanisms of acquiring and guiding the energies and talents of teachers, students and their parents in order to successfully achieve educational goals. Most of the time, the concept of educational leadership is used as a synonym for educational management or school management, but it has gradually replaced, in the last period, these last two terms.

The term educational leadership appeared in the specialized literature for the first time at the end of the 19th century based on several considerations. During that period, educational institutions were requested to ensure the highest possible level of student training, a fact that forced the schools to reform, to improve their educational act from a qualitative point of view. All these expectations were doubled by express requests regarding accountability within the school unit. As such, maintaining the status quo was no longer an acceptable requirement, and therefore both management and administration appear as tasks that embodied a high degree of stability, through the exercise by leaders of supervision and control of employees.

The concept of leadership is one full of productivity and dynamism, which puts it at a real advantage over the other concepts used. If in the past, the head, director of the school was considered as self-evident and the leader of the school, the current reality is completely different, because the leadership, management of an educational institution can also include other people, teaching staff or not, who contribute to the fulfillment school objectives.

Although the notion of educational leadership is based on specialized literature with a multi-, inter- and transdisciplinary character, its origins are in the fields of pedagogy, human development, and epistemology.

The concept of educational leadership has as its scientific foundation the specialized literature with a multi- and interdisciplinary character, but regardless of the approach angle, human development, pedagogy and

epistemology and, more recently, the field of business and political sciences appear in the foreground. And the debates related to educational leadership have in mind exactly the tension created by the interference of the spheres mentioned above. Furthermore, both the methodology and the quality of the main training programs are still being investigated.

4. THE CURRENTNESS OF THE RESEARCH TOPIC AND THE MOTIVATION FOR CHOOSING THE TOPIC

Worldwide, there are many specialized publications and foundations that have dedicated their activity to investigating the particular demands related to the leadership of the educational environment, management and educational leadership being otherwise taught as independent subjects in most of the universities.

Many of the world's countries have publicly and academically stated their policies on educational management and leadership, including policies and budgets allocated to the training of school leaders.

In the USA, formal so-called "curriculum audits" are very common, in which educational leaders, together with auditors who are trained on this topic, evaluate the performance of the management of school institutions and the extent to which they (schools) have managed to align the curriculum with the proposed goals and objectives.

Auditing curricula and curriculum mapping were introduced by F.W. English in the late 1970s. In the US, both educational leaders and auditors who perform audits of educational units are accredited with Phi Delta Kappa certificates. And, on the other hand, almost all studies in the field have highlighted how educational leadership influences students' learning activity.

At present, education is one of the most important projects for the next 25 years. In this sense, three basic, fundamental values are targeted:

1) Historical valence. In the current context, the school, as an institution, operates according to a rather outdated model, to a large extent inadequate for contemporaneity, but even less for the future.

2) Social valence. The main public system with a role in changing the mental infrastructure of Romanian society (as well as that of the world) is (or should be) education. At the present time, in Romania, changing its infrastructure on a mental level appears as a priority, in order to be able to comply with all EU requirements.

3) Economic valence. Investing in education is a profitable investment, even if, at first glance, this aspect is quite difficult to achieve. Data shows that the rate of return on investment in education is between 8-35% as shown by O.E.D.C statistics.

And because, in the last period, Romanian pupils and students achieve exceptional results at the international level, in most of the competitions organized worldwide, this aspect only proves the exceptional quality of the elites, who are capable of obtaining outstanding results, of coaches and their competitors, but which cannot be generalized to the Romanian education system. And the PISA tests of the last 15-20 years, unfortunately, abundantly confirm this sad reality.

Therefore, the need for the profound transformation of the Romanian educational system has in mind, in the first instance and necessarily, not so much the elites, who represent a minority, but the great mass, mediocre and even sub-mediocre.

Through the approach, the developed doctoral thesis can represent a guide for managers and teachers in pre-university education, as well as for other people (specialists or not) who want to understand in depth the aspects related to educational leadership in pre-university education.

a) first of all, an educational leader model was developed based on the interdependence between the leader's personality, his leadership style, emotional intelligence and the organizational culture in which he works;

b) secondly, a series of scientifically relevant conclusions were drawn up regarding the investigated aspects.

5. THE OBJECTIVES OF SCIENTIFIC RESEARCH

The general objective of this research was to develop an effective leader model in the current educational system, approached from the perspective of the interaction personality - leadership style - emotional intelligence, as defining elements that directly influence the organizational culture in the pre-university education system.

The specific objectives pursued were the following:

1) Identifying those specific traits of leaders in school units, which can influence both their leadership style and the organizational culture in schools.

2) Identifying the leadership styles that characterize pre-university education in Romania.

3) Establishing the level of emotional intelligence of leaders - managers in the pre-university education system in Romania.

4) Identifying the particularities of the organizational culture of pre-university education in Romania.

5) Identifying the degree to which the personality of leaders, managers, their leadership style and the emotional intelligence they possess influence the organizational culture in pre-university education units in Romania.

6. HYPOTHESES OF SCIENTIFIC RESEARCH

In this study, starting from the objectives mentioned above, the following assumptions were made:

Central hypothesis: We assume that the personality traits of pre-university education system leaders-managers, their leadership style and their level of emotional intelligence influence the organizational culture of pre-university education.

The working assumptions are the following:

Hypothesis 1. We hypothesize that there is a statistically significant correlation between the personality traits of pre-university education system leader-managers and leadership style.

Hypothesis no. 2. We assume that there is a statistically significant correlation between the leadership style and the level of emotional intelligence in leaders-managers in the pre-university education system.

Hypothesis no. 3. We assume that there is a statistically significant correlation between personality traits and emotional intelligence in leaders-managers from the pre-university education system.

Hypothesis no. 4. We assume that there is a statistically significant correlation between the personality traits of the leaders-managers and the organizational culture developed in the school units they lead.

Hypothesis no. 5. We assume that there is a statistically significant correlation between the leadership style of the leader-manager and the organizational culture of the educational institution.

Hypothesis no. 6. We assume that there is a statistically significant correlation between the emotional intelligence of leaders-managers and the organizational culture of educational institutions.

7. EPISTEMOLOGICAL POSITIONING OF SCIENTIFIC RESEARCH

From an epistemological point of view, the themes that I proposed in the paper for obtaining the doctorate in management have a particularly great importance, not only for the field of management, but also for the entire current education system, which is in an extensive process of permanent transformation .

The particular complexity of the educational system nowadays requires the need to rebuild the model of the educational leader, in his capacity as a managerial leader, in the reconfiguration of a leader model that has all the skills and all the competencies necessary to adapt to the current educational and social contexts, to generate a viable organizational culture and to facilitate

organizational change among all school partners – students, parents, teachers, community.

Even if it is currently quite difficult to overcome all epistemological problems and it is quite difficult to identify, define and operationalize the most important concepts and aspects related to modern leadership in the educational system, such an epistemological positioning is absolutely necessary, in which the researcher is put in the position of explaining, from a certain perspective, the transformations in reality, transformations that have their source in the existing power relations between different social and educational contexts.

And, from this perspective, the scientific approach that I propose is located on the axis of positivism-constructivism, if the following aspects are taken into account:

1) the object of knowledge, i.e. reality in its objective sense vs. subjective, the facts of knowledge seen from a subjective perspective vs. objective, the representations that social actors have and the meaning they attribute to reality;

2) formation of the notional system of knowledge, through direct or mediated observation of reality; in this sense, the act of knowledge appears as a construct specific to the individual, which results in the interaction between the subject and the object of research, from this point of view, research is an incremental process;

3) the nature of knowledge (subjective vs. objective);

4) the relationship that exists between the subject and the object of knowledge;

5) the methods that the individual uses in the pursuit of knowledge (deductive methods vs. inductive methods).

8. SCIENTIFIC RESEARCH METHODOLOGY

Interdisciplinary scientific methods were used for this study, which have applicability both in management and in social and human sciences. These methods are:

a) Systematic observation

In an extended sense, assimilated to the common meaning of the term, observation can be defined as that general operation through which a knowledge of reality can be achieved, through a direct, direct contact between the researcher and this reality. So, it can be said that observing is equivalent to seeing with one's own eyes or hearing with one's own ears phenomena, events, people, etc. , to later produce a set of information or knowledge based on it.

From a strictly scientific, positivist perspective, systematic observation can lead to data with a high degree of validity if it meets the following conditions:

- if it is able to follow a determined number of attitudes and behaviors, which are previously defined and operationalized through an exact number of observational categories;
- if he can follow the respective attitudes and behaviors under as rigorous and scientifically controlled conditions as possible;
- if all these observation categories are included in observation protocols;
- if the observation is repeated several times, under similar conditions;
- if there is a rigorous recording of attitudes and behaviors, objections in an observation sheet are addressed at the beginning of the observational process;
- if any unexpected change during the observation is rigorously recorded;
- if there is a neutral attitude on the part of the researcher, he is not allowed to intervene in the event/process he observes.

In the conducted research, the method of systematic observation was used to be able to identify the most relevant attitudes and behaviors of leaders-managers and teaching staff in Romanian pre-university education.

b) Questionnaire-based investigation

Also called the questionnaire method for short, this method is one of the most used in scientific research, being defined, over time, in multiple forms.

Thus, P. Pichot defined questionnaires as tests consisting of a variable number of questions, which are presented in writing to the subjects and which refer to their feelings, requirements, opinions, behaviors and interests in certain precisely specified circumstances.

As a research tool, the questionnaire is used in its intermediate stages, it provides very important information and, therefore, it must be designed, applied and interpreted with maximum seriousness and involvement.

In the conducted study, three questionnaires were applied - one regarding the leadership style, one regarding the level of emotional intelligence and a questionnaire regarding the organizational culture. All these tools will be presented in detail in the next subsection.

c) Testing method/psychometric methods

Tests are those quantitative and/or qualitative methods by means of which numbers or attributes can be put in correspondence with some properties of psychic facts. Psychometric methods aim to measure the mental capacities of individuals, in order to determine whether they exist or not or, more importantly, their level of development.

In this study, a personality inventory test (California Personality Inventory - C.P.I.) was used to capture the personality traits of leaders-managers in pre-university education.

d) Statistical method

This method is defined as the set of procedures that involve the selection, ordering, classification, analysis, interpretation and correlation of research data, with the main purpose of estimating them from a numerical point of view in order to obtain relevant conclusions regarding essential phenomena and for the discovery some laws of these phenomena.

The moments of such an approach are:

- 1) collection of raw research data;
- 2) processing and analysis of this collected data;
- 3) interpretation of research results.

In this study, we used the statistical method to perform the quantitative analysis of the data obtained following the application of the tests and the questionnaire.

In order to verify and validate the formulated research hypotheses, a set of tools and evaluation samples was used as follows: C.P.I. Personality Inventory. (California Personality Inventory) Leadership Style Questionnaire, Emotional Intelligence Level Questionnaire and Organizational Culture Questionnaire.

9. BRIEF EXPOSITION OF THE STRUCTURE AND CONTENT OF THE THESIS

The study I propose is structured in four chapters, as follows:

The first chapter represents the state of knowledge in the field, chapter in which the concept of leadership was defined, the main leadership styles were described and the relationship between educational leadership and prestige was highlighted.

The second chapter includes the conceptual framework, the epistemological framework and the methodological framework. In the section dedicated to the conceptual framework, the key concepts (variables) of the research were defined and described - educational leadership, emotional intelligence, organizational culture, the particularities of participative leadership were presented, the relationships between leadership style, emotional intelligence and organizational culture were highlighted in the pre-university education system. In the epistemological framework I integrated the study from the point of view of the paradigm. In the methodological framework, the research objectives and hypotheses were specified, the group of subjects, the methods and tools used, the stages of the research were described.

The third chapter includes empirical research and proposals for the design of an effective leadership model in pre-university education from the perspective of the key concepts selected and studied.

In the fourth chapter, the LEQ leader-manager model is described in the pre-university education system in Romania, but this chapter also includes two best practice guides regarding the development of emotional intelligence and the optimization of organizational culture in the university education system.

The study concludes with a set of final conclusions, to which we have added the bibliography and appendices.

10. FINAL CONCLUSIONS

Following the analysis and interpretation of the collected research data, some preliminary conclusions can be formulated.

Regarding the central hypothesis from which we started this research, according to which "managers' personality, leadership style and level of emotional intelligence influence the organizational culture of pre-university educational institutions", this was confirmed. This confirmation is supported by the confirmation of all working assumptions, which have been validated

Thus, regarding the first of the working hypotheses, in which we started from the premise that "there is a statistically significant correlation between the personality traits of the managers in the pre-university education system and the management style". This has been confirmed. Thus, following the application and interpretation of the answers of the subjects included in the research group, it was observed that, indeed, the personality of the managers influences the leadership style they adopt.

For the second hypothesis, in which we started from the premise that "there is a statistically significant correlation between leadership style and the level of emotional intelligence in managers from the pre-university education system", and this was validated. Thus, significant relationships were obtained between emotional intelligence and the participatory democratic and objective authoritarian styles, but also between emotional intelligence and decision-making and conflict resolution.

In the case of the third hypothesis, according to which "It is assumed that there is a statistically significant correlation between personality traits and emotional intelligence in managers from the pre-university education system", it was also validated. The scores obtained by the managers confirmed that many of the stable personality traits of educational unit managers coexist and evolve with their emotional intelligence.

For the fourth hypothesis, in which we assumed that "there is a statistically significant correlation between the personality traits of managers and the organizational culture developed in the school units they lead", it was also validated. Thus, many of the dominant traits of school principals leave their mark on the formal and informal messages they convey to teachers, who in turn adopt

certain ideas, attitudes, behaviors, which act at the level of the organizational culture of school institutions.

In the case of the fifth hypothesis, where we assumed that "there is a statistically significant correlation between the management style of the manager and the organizational culture of the educational unit", as in the case of the previous hypotheses, it was confirmed, the variables being interconnected with each other.

And for the last hypothesis, where we started from the presumption that "there is a statistically significant correlation between the emotional intelligence of managers and the organizational culture of educational institutions", the research data also confirmed it.

General hypothesis: It is assumed that managers' personality, leadership style and level of emotional intelligence influence the organizational culture of pre-university educational institutions.	Validate
Working hypothesis no. 1. It is assumed that there is a statistically significant correlation between personality traits of pre-university managers and leadership style.	Validate
Working hypothesis no. 2. It is assumed that there is a statistically significant correlation between the leadership style and the level of emotional intelligence in managers in the pre-university education system.	Validate
Working hypothesis no. 3. It is assumed that there is a statistically significant correlation between personality traits and emotional intelligence in pre-university managers.	Validate
Working hypothesis no. 4. It is assumed that there is a statistically significant correlation between the personality traits of managers and the organizational culture developed in the school units they lead.	Validate
Working hypothesis no. 5. It is assumed that there is a statistically significant correlation between the leadership style of the manager and the organizational culture of the educational institution.	Validate

Working hypothesis no. 6. It is assumed that there is a statistically significant correlation between the emotional intelligence of managers and the organizational culture of educational institutions.

Validate

As mentioned previously, based on the validation of the working hypotheses, the general hypothesis was also validated.

The validation of the general hypothesis, as well as the working ones, was based on the refutation of the null hypothesis of the second order formulated initially, in which we considered that there is no influence of the leadership style, the manager's personality and the manager's emotional intelligence on the organizational culture in pre-university educational institutions in Romania.

Regarding the managerial style adopted by the managerial leaders included in the research group, it was highlighted that they have the characteristics of the participative democratic leaders associated with the objective style. Among their features can be mentioned: focus both on tasks and on human resources, good communication skills at all levels, persuasion, flexibility, responsibility, creativity, work orientation, desire for socio-professional affirmation and success. They have a high degree of sociability, empathy and psychological intuition. They are open to new things and the challenges that the current educational system brings.

Also, the leaders managers surveyed are conscientious, attentive to those around them. They tend to make a good impression, to appear in a favorable light. It works in good parameters both in fixed institutional frameworks and in institutional frameworks with a higher degree of freedom, more flexible.

They have good control of emotions and good decision-making capabilities, involving employees in this decision-making process. They have a good physical and emotional state, feeling comfortable at work and in the position of managerial leaders. Try not to take prejudice into account, having respect for each individual and for cultural diversity and respecting the rights of others to the extent that it depends on them.

They are constantly concerned with the motivation of the teachers under their supervision, combining the achievement of educational and organizational goals with the satisfaction of the members of the school institutions.

They have an analytical spirit, they have the ability to form correct opinions quite quickly, they are attentive to everything that happens around them, they are open to diversity and change.

Regarding the work indicators, the investigated subjects have medium-high managerial skills, but also other skills and competencies that make them good leaders. They are passionate about the work they do, both in the department and as managers. They are efficient, inventive, creative, innovative.

By employees, they are perceived as reliable, selfless people, concerned about employees and students, as people who put the profession first and who make constant efforts to affirm the school and education in general.

Regarding the management of crisis or conflict situations, the surveyed subjects have good skills in these aspects. They try to be neutral and objective, listen to all parties involved, make optimal decisions, analyze situations from as many angles as possible, analyze the possible consequences for any decision they make. They are negotiators rather than directly involved in conflict situations.

As we mentioned during the study, most of the school managers fell into the B style - the participatory democratic style, characterized by trust in those around, taking into account their ideas and opinions, involving others as much as possible many of the activities in school institutions, delegate tasks and see to their successful completion. Motivate staff by being attentive to employee needs. In conflict or crisis situations, he tries, together with all his colleagues, to find the best solutions.

With regard to the emotional intelligence they possess, it is of an average level, with managers being characterized by emotional maturity, stability, a mature and objective approach to reality and those around them.

Regarding the features of the organizational culture of Romanian educational institutions today, both similarities and differences were noted between the opinions of leaders, managers and other teaching staff. Thus, the majority of education employees consider it absolutely necessary to have an internal order regulation, but also other procedures according to which the activity in the school should function. Also, all respondents place great emphasis on the set of values that the school promotes, even if it is in a process of full transformation.

Regarding the existing relationships between the leaders, managers and the other teaching staff, the opinions of the two categories are somewhat different. Thus, if school principals consider that they involve their colleagues to a great extent in the activities of the school units they lead, the other teachers would like more involvement, especially in the decision-making process and in the relationship between the school and other institutions. Also, some distance between the school and the school inspectorates in each county, respectively in the municipality of Bucharest, was mentioned.

Among the most frequently mentioned values of the organizational culture in the Romanian school were mentioned: respect for colleagues, flexibility, transparency, compliance with norms, regulations and procedures, fairness.

All the 600 participants in the research, regardless of whether or not they have a management position, agreed that there are enough formal and non-formal meetings in educational institutions (especially in the form of professorial councils, methodical committees, pedagogical circles, competitions, partnerships, round tables, symposia, etc.) and even that some of the formal activities could be abandoned in order to put more emphasis on non-formal meetings, much more dynamic, more interactive.

From all the aspects mentioned above, the development of a new model of leader-manager of educational institutions, which optimizes the educational and managerial activity in the Romanian school, emerges with necessity. And this, since, at the present time, we are witnessing a deep system of transformations both in educational and social terms. The extent that innovation has taken recently has been reflected especially in the pace with which the entire educational environment is changing, from teachers to students, parents, the community, society as a whole.

The approach to being and becoming a leader and manager is an extensive process that involves multiple transformations on a personal level. By broadening the individual's perspective on the world and life, he maximizes his level of consciousness, discovers his own motivations and the system of norms and principles that will give him the ability to lead the members of the group, becoming a person worthy of be followed by employees.

The profound changes that have appeared in recent years in the pre-university education system require a rethinking, a reconfiguration of the leader-manager model in Romanian education, which implies a rethinking and a new vision regarding educational leadership, which implies:

- on the one hand, the redesign of the entire management system and its component elements: criminal component, decision-making component, methodological component and organizational component;
- on the other hand, they will be seen in the creation of the management of educational institutions, and the increase in the quality of educational services in school institutions, by focusing on the development and implementation of a new management model, which promotes cooperation, the use of modern management tools. leadership, fair competitiveness, development of leadership skills and competencies through the design and implementation of training programs.

The school manager, in his capacity as a formal leader, in order to perform as well as possible, must be able to create more favorable conditions in order to train new generations, promote or the most democratic managerial culture, to focus. forces and objectives to be able to ensure an education process of the highest possible quality.

In general, educational leadership and proposals as strategic objectives for units, fulfilling the mission and vision that the school has, as an expression of

the culture and ethos of educational institutions. That is why, in educational leadership activities, the emphasis must be placed on the coordination and management of people, on directing the potential they possess, on the most effective relationship between the school leader and the educational environment.

That is why the promotion of leadership based on competences must be a priority in this whole context of reorienting educational priorities and thinking about the philosophy of education that is centered on students, the so-called "Child Friendly School".

In order to achieve the proposed goals of education, a greater openness to the world of values and the mobilization of all human resources are necessary, and in this sense, the educational leader must know, develop and manage all his skills and competencies leadership and management.

In an age of constant change, there is a need to develop new skills, such as skills related to participation and foresight, or capabilities, such as the ability to think, the ability to be creative, the ability to respond appropriately to new situations, new skills involved in building the "dimensions of the real man".

In his capacity as an educational leader, the school manager, through the multitude of roles, also has obligations, he is the personality who, on a concrete level, represents the image of the educational institution. This multiplicity of obligations that the school manager has derives from the action between the educational services, achieved through new methods and techniques of administration and institutional organization.

Constantly aware of his own actions, the educational leader must promote his personality with as much dignity as possible, and the image that the school has will only double the personality of its leader.

In his triple capacity, as a leader, manager and teacher, the one who leads a school must be a model of knowledge, both for the children and for the teaching staff under his supervision. By making the most appropriate decisions, which combined with his personality, the educational leader guarantees the achievement of the objectives of the educational unit and has the opportunity to promote the school unit in the community. In this way, the educational unit appears as an open educational center, which allows the development of the personality of those who attend it, as a competitive cultural center, both for the leader and for the school, as an entity.

Establishing an authentic, real relationship between the educational leader, students, parents, teachers and the community facilitates the synchronization of the multitude of educational actions in the school, which have positive effects that, in the educational and managerial processes, become an indispensable condition in the administration and influence of a real personality.

Since the educational leader is the first person who conditions the school environment, school management must also be seen as a social process, in

which human relations are interwoven with actions aimed at producing impressions, values, and educational effects.

Besides, being a manager and educational leader means being a good person of the society you live in, means being a prominent personality not only of the school, but also of the community, of the public system. Therefore, it is necessary for the managerial function to be created based on the immediate reality in which educational institutions and society as a whole develop and function. And because any school unit operates according to criteria of competition, but also of fairness and transparency, it is absolutely necessary for schools to constantly propose new objectives, which have in mind the modernization of the education process and the promotion of the human individual as a personality as much as possible. better integrated into society.

An educational leader must be constantly concerned with the problems of the community he leads and, therefore, must put the interests of this community above his own interests. Likewise, the educational leader must have an impeccable moral standing in all his performances, he must be a good pedagogue, but also a qualified leader and a good friend to students and fellow guild members. Through all of this, an elite leader is the leader who ensures as fair a balance as possible, based on ethics, between manager, teaching staff and student, but also the objective correlation between culture - set of values - education - personality - identity.

Last but not least, it must be remembered that the education system has, beyond its European tendencies, a historical and national character, that it evolves along with the social and economic development of society, along with the traditions and culture that characterize a certain period historical. As a result, it can be said that the level of development of a state has a particularly important role in the development and functioning of its education system. Currently, the education system in Romania appears to be the result of the creative exploitation of the most valuable traditions of our nation, which have crystallized throughout history, of our evolution over time as a people. The restructuring and innovations suffered by the education system in recent years were determined both by the deep transformations that took place at the socio-economic level of our country, and by the change in the applicable legislative system in the education system.

Education must represent a priority of social life, it is an area in which long-term investment must be made, since the formation of the most important capital - man - depends on education. That is why the leadership, efficiency and competence of education, both at the level of educational units and at the level of the education system as a whole, must be scientifically based. And the basis of this foundation must be the science of educational management - educational leadership and management.

"The world into which we are rapidly entering is so completely different from our previous experience that we must admit that all our psychological

speculations are very uncertain. It is very clear that powerful forces act convergently on our social character." (Alvin Toffler)

The most effective strategies are needed, the information and techniques of which are best integrated into the structure and content of the students' study programs, the methods, strategies and didactic materials used, in educational leadership and management, as approaches. Unfortunately, the social gap is a reality and, therefore, it is necessary to keep the gap between education and the development of society under control.

Changes in the educational system are normal phenomena up to a certain point and, for various reasons (more or less objective), it is just as normal that any change meets resistance from people (teachers, students, parents, society).

That is why it is necessary that any educational future is based on three types of studies:

1) on the identification of all the consequences that the planning and the decision-making process have in terms of school institutions, school programs and the study system, but also in terms of the role of teaching staff; the emphasis must also be placed on adjusting current decisions for the future context. Thus, one must not impose what will happen tomorrow, but what is possible to happen. Therefore, it is necessary to be as open as possible to as many solutions as possible, to more possibilities, to more opportunities;

2) on the analysis of school contingencies, on the evolution of costs and on the use of auxiliary teaching aids;

3) on studies regarding the existing relationship between political and social values, on the one hand, and education, on the other. That is why the model of tomorrow's society should not be reduced to the simple transposition of evolution in scientific and technological terms, because the way we use these scientific and technological resources is also extremely important. So, a clear differentiation must be made between essential and non-essential in the educational process.

Based on these considerations, some current realities and trends can be highlighted:

- it is necessary for education to be a process that accompanies the entire active life of the individual;
- in the future, education will no longer target only certain segments of life and will no longer necessarily have exams and certificates as entry and exit points, it will rather be a continuous process;
- more and more education has a disseminated character, it being more and more accessible to a growing number of people;
- we will witness the interpenetration and integration of general education and professional training, all the more so as it is

almost impossible to specify what type of professional training will be required in the future;

- the main tasks of the teaching staff will become the support, planning and evaluation of each individual student;
- the educational role of school institutions will be decreasing, compared to other educational environments, such as, for example, the online environment, which has gained more and more importance recently.

Therefore, an effective school leader should be constantly concerned not only with the problems of the school, but also with those of the community. Therefore, he must possess an impeccable moral bearing in all that he undertakes, in front of other people. Also, an educational leader must be not only a good pedagogue, but also a skilled and qualified leader and, last but not least, a friend to students and colleagues. Through all this, an elite educational leader must constantly ensure the existence of a balance as fair and ethical as possible between manager, teacher and student, as well as a correlation as objective as possible between education, culture, value, personality and identity.

It is necessary for education to represent a priority field in today's society, in which to invest permanently and in the long term, since the value of training new generations depends on the quality of education. Therefore, a quality leadership and manager must be based on the science of management of the education system.

In conclusion, it can be considered that the proposed doctoral thesis has achieved its goal, that of revealing the importance of school organizational culture in its complex change process, as well as the need to involve all educational actors and their partners in the educational act, the need for a participatory and transformational approaches to the education system, in order to achieve the transition from the old paradigm to a new vision of education, in order to successfully conceive and implement a new type of education, at European and world standards.

11. PERSONAL CONTRIBUTIONS

The research carried out had the following elements of originality:

a) summary contributions:

- proaching the concept of educational leadership from a participatory, transformational and objective perspective;
- the inter-relationship and integration of the concepts of leadership, emotional intelligence, personality and organizational culture in the pre-university education system.

b) Theoretical contributions:

- highlighting the relationship between personality traits, leadership style, emotional intelligence and organizational culture;
- highlighting the impact that personality, emotional intelligence and leadership style have on the organizational culture of Romanian education;
- developing the LEQ model of leaders in the pre-university education system.

c) Scientific contributions:

- Preparation and delivery of research reports during the three years of doctoral studies;
- Completion of the doctoral thesis.

12. PROPOSALS AND FUTURE PERSPECTIVES OF SCIENTIFIC RESEARCH

As a result of the verification/validation of the research hypotheses from which we started the scientific approach and the development of the LEQ leader model in the pre-university education system, I believe that a series of directions should be pursued in the future, the most important of which are:

- investigating the extent to which this model, through its dimensions and relationships, constitutes a valuable guide in the selection and evaluation of Romanian school leaders;
- extending this study to an even greater number of subjects;
- the development and implementation of programs to optimize the education process, from the perspective of educational leadership;
- development of a guide of good practices in the field of educational leadership.

13. BIBLIOGRAPHY

179. Argyris C. (2003) *Savoir pour agir*, Dunod
180. Aubert N. (2006) *L'Individ hypermoderne*, FRES
181. Aubrey C. (2007) *Managementul performanței*, Ed. Polirom, Iași
182. Autissier D., Wacheux F. (2006) *Manager par le sens*, Eyrolles
183. Autissier D., Guillard A. (2012) *Tout Changer*, Éditions La Martinière
184. Autissier D., Leloup R. Marty S. (2008) *Une Innovation en conduite du changement*, le projet Litchi à EDF, Eyrolles
185. Autissier D., Meslin T. (2011) *Réussir un grand projet de transformation*, Eyrolles
186. Autissier D., Moutot J. M. (2003) *Pratique de la conduite du changement*, Dunod (format électronique)
187. Autissier D., Moutot J. M. (2013) *Méthode de conduite du changement*, 3^{ed.}, Dunod
188. Autissier D., Moutot J. M., Bensba F. (2012) *Les Stratégies de changement*, Dunod
189. Autissier D., Vandangenon I., Vas A. (2010) *Conduite du changement: concepts-clés*, Dunod
190. Autissier D., Moutot, J.-M. (2013) *La boîte à outils de la conduite du changement*, Ed. Dunod, Paris
191. Avolio B., (2000) *Full Leadership Development: Building The Vital Forces In Organizations*, Thousand Oaks, CA: Sage
192. Bareil C. (2009) *Gérer le volet humain du changement*, Éditions Transcontinental, Canada
193. Bass B.M., Bass R (2008), *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*, ediția a 4-a, Free Press, New York
194. Bell C.R. (2010) *Manageri și mentori*, Ed Curtea Veche, București
195. Beltran A., Ruffat M. (1991) *Culture d'entreprise et histoire*, Les éditions d'organisation, Université Paris
196. Bennis W. (2003) *On become a leader*, Ed. Basic Book, New York
197. Bernard P., Lenhardt V. (2009) *L'Intelligence collective en action*, Pearson Education France
198. Blumm, R.W. (1987) Children with special needs come of age, *Minnesota Pediatrics* (Fall): 3-4
199. Boltanski L., Thevenot T. (2011) *De la justification, les économies de la grandeur*, Gallimard
200. Booth, T., Ainscow M. (2015) *Indexul incluziunii: dezvoltarea procesului de învățare și participare în școli*, Ediția a treia, revizuită și extinsă, Ed. Biotehdesign, Chișinău
201. Bucurean, M. (2008) *Management general*, Ed. Universității din Oradea, Oradea
202. Bulach C., Boothe D., Pickett W. (2006) *Analyzing the Leadership Behaviors of the School Principals*, Georgia, Retrieved

203. Burduș, E. (2004) *Management comparat internațional*, Ed. Economică, București
204. Burduș, E., Căprărescu, Gh. (1999) *Fundamentele managementului organizației*, Ed. Economică, București
205. Burduș, E., Androniceanu, A. (2008) *Managementul schimbării*, Ed. Economică, București
206. Burns, J. (1978) *Leadreship*, Harper & Row, New York
207. Burtob, C., Michael, N (1996) *A practical guide to project management*, Kogan page, London
208. Bush T. (2003) *Theories of Educational leadership and Management*, Sage Publication Ltd
209. Bush T. (2015) *Leadership și management educațional*, Ed. Polirom, Iași
210. Carnall C. (1995) *Managing Change in Organizations*, Prentice Hall International Ltd., London
211. Cathelineau M. (1991) *Négociier gagnant*, Interéditions
212. Catry C., Muller J. L. (1998) *Exercez votre autorité avec diplomatie*, ESF
213. Certo S. (2002) *Managementul modern*, Ed. Teora, București
214. Chalvin D. (1992) *L'Affirmation de soi*, ESF
215. Chivu, R. (2008). *Elemente generale de managementul educației*. Ed. Meronia, București
216. Clark D. (2001) *Leadership*, Ed. Economică, București
217. Cochină, I. (2004) *Managementul general al firmei*, Ed. Tribuna Economică, București
218. Collins J. (2006) *De la performance à l' excellence*, Pearson Éducation France
219. Colombo J., Moine J. F. (2010) *Réussir vos interventions en public*, ESF, Guides pratiques Cegos
220. Coltrin, S.A., Jauch, L.R. Bedeian, A.G. (1989) *Management. Study Guide*, The Dreyen Press, Chicago
221. Constantinescu D. (2005) *Managementul întreprinderii*, Ed. Sitech, Craiova
222. Cosmovici, A., Iacob, L. (coord.) (1999) *Psihologie școlară*, Ed. Polirom, Iași
223. Covey R.S. (2001) *Etica liderului eficient sau conducerea bazată pe principii*, Ed. Alfa, București
224. Cristea, S. (1994) *Fundamentele pedagogice ale reformei învățământului*, EDP, București
225. Crozier M., Friedberg E. (10997) *L'acteur et le système: les contraintes de l'action collective*, Le Seuil
226. Crozier P., Serieyx H. (1994) *Du management panique à l'entreprise du XXIe siècle*, Maxima
227. Cuc, S. (2007) *Management general*, Ed. Universității din Oradea, Oradea
228. Cucuș, C. (1998) *Pedagogie*, Ed. Polirom, Iași.

229. Dănăiță, I., Pârjol, N., Predișcan, M., (1999) *Management Teste, Studii de caz, Aplicații*, Ed. Mirton, Timișoara
230. De Vries, K., Manfred, A. (2003) *Leadership – Arta și măiestria de a conduce*, Ed. Codecs, București
231. Drucker, F.P., (2001) *Management strategic*, Ed. Teora, București
232. Du Brin, A. J. (1995) *Leadership. Research. Findings. Practice and Skills*, Houghton Mifflin
233. Duhautbout A., Testa J. P. (2011) *L'intelligence managériale*, ESF, Guides pratiques Cegos
234. Duluc A. (2003) *Leadership et confiance*, Dunod
235. Dupuy F. (2001) *L'Alchimie du changement*, Dunod
236. Dupuy F. (2011) *Sociologie du changement: Pourquoi et comment changer les organisations*, Dunod
237. Dygert C.B., Jacobs R. A. (2006) *Colecția Carieră, Succes, Performanță, Managementul culturii organizaționale – Pași spre succes*, Ed. Polirom, Iași
238. Eaton J.R. (2002) *Influencing People*, Essential Managers Series, London
239. Elias, M., Steven, T., Friedlander, B. (2002), *Inteligența emoțională în educația copiilor*, Ed. Curtea Veche, București
240. Emmerling, R., Shanval, V; Mandal, M., (2008) *Emotional intelligence. Theoretical and cultural perspectives*, Nova Science Publishers, London
241. Enăchescu C (2005) *Tratat de teoria cercetării științifice*, Ed. Polirom, Iași
242. Ferreol, G., Neculau, A. (1996) *Minoritari, marginali, excluși*, Ed. Polirom, Iași
243. Fodor, I. (2009) *Inteligența emoțională și stilurile de conducere*, Ed. Lumen, Iași.
244. Gavrilă, T., Lefter V. (2002) *Managementul general al firmei*, Ed. Economică, București
245. Gherguț, A. (2005) *Sinteze de psihopedagogie specială*, Ed. polirom, Iași
246. Gherguț, A. (2016) *Educație incluzivă și pedagogia diversității*, Editura Polirom, Iași
247. Gherguț, A. (2018) *Managementul instituțiilor și serviciilor pentru persoane cu cerințe speciale*, Ed. Polirom, Iași
248. Gherguț, A., Ceobanu, C (2009) *Elaborarea și managementul proiectelor în serviciile educaționale. Ghid practic*, Ed. Polirom, Iași
249. Goleman, D. (2000) *Working with emotional intelligence*, Bantam Books, New York
250. Goleman, D. (2001) *Inteligența emoțională*, Ed. Curtea Veche, București.
251. Goleman, D., Boyatzis, R. (2007) *Inteligența emoțională în leadership*, Ed. Curtea Veche, București

252. Goraș-Postică, V., Bezede R. (2011) *Leadership educațional: o provocare pentru dezvoltarea profesională a cadrelor didactice*, Ed. C.E. Pro Didactica, Chișinău
253. Guzman V., (2013) *Rev. Didactica Pro nr. 2 (78) - Modalități de evaluare a nivelului de cultură organizațională în unitatea școlară*
254. Handy, C. (1996) *The Gods Of Management: The Changing Work of Organisations*. Oxford University Press. *Harvard Business Review*
255. Hill N. (2002) *Puterea de convingere*, Ed. Curtea Veche, București
256. Hirschorn L. (1991) *Managing in the New Team Environment*, Addison-Wesley Publishing Co., New York
257. Hoffman, O. (1996). *Sociologia muncii*, Ed. Hyperion, București
258. Hofstede G. (1996) *Managementul structurilor multiculturale*, Ed. Economică, București
259. Huff A., Huff J., Barr P. (2000) *When Firms Change Direction*, New York, Oxford University Press
260. Iacob D., Cismaru D.M. (2002) *Organizația inteligentă*, Ed. Comunicare.ro, București
261. Ionescu Gh., Toma A. (2001) *Cultura organizațională și managementul tranziției*, Ed. Economică, București
262. Iosifescu, Ș. (2000) *Manual de management educațional pentru directorii de unități școlare*. Ed. Gnosis, București
263. Iucu, R. (2000). *Managementul și gestiunea clasei de elevi. Fundamente teoretico-metodologice*, Ed. Polirom, Iași
264. Johns G. (1997) *Comportament organizațional*, Ed. Economică, București
265. Joița, E. (2000) *Management educațional. Profesorul – manager: roluri și metodologie*, Ed. Polirom, Iași
266. Langa, C., Bulgaru, I. (2009). *Managementul clasei de elevi. O abordare aplicativă*. Ed. Universității din Pitești, Pitești
267. Lock, D. (1990) *management de proiect*, Ed. Codecs, București
268. Matthews, G.; Zeidner, M., Roberts, R. (2005) *Emotional intelligence. Science and myth*, Massachusetts Institute of Technology
269. Maxwell J.C. (2005) *Totul despre lideri, atitudine, echipă, relații*, Ed. Amaltea, București
270. Mockler R., J. (2001) *Management strategic multinațional. Un proces strategic bazat pe contexte*, Ed. Economică, București
271. Morin P. (1991) *Le Management et le pouvoir*, Éditions d'Organisation
272. Muchielli R. (1974) *L' Observation psychologique et psychosociologique*, ESF, Paris
273. Muller J., L. (2009) *Manager en période de crise*, ESF, Guides Pratiques Cegos
274. Muller J., L., Portanery E. (2007) *Persuadez avec honnêteté*, ESF Éditeur
275. Muller, J.L. (2007) *Guide du Management et du leadership*, Retz

- 276.Năstase M. (2004) *Cultura organizațională și managerială*, Ed. ASE, București
- 277.Năstase M. (2006) *Stiluri de leadership în cadrul organizațiilor*, în *Revista Economia*, seria Management, Anul IX, Nr. 2, București
- 278.Neculau, A.; De Visscher, P. (coord.) (1997). *Dinamica grupurilor*. Ed. Texte de bază, Iași
- 279.Nicolescu O. (1994) *Ghidul managerului eficient*, volumul II, Ed. Tehnică, București
- 280.Nicolescu O. (2001) *Management Comparat*, Ed. Economică, București
- 281.Nicolescu O. (2004) *Managerii și managementul resurselor umane*, Ed. Economică, București
- 282.Nicolescu O., Verboncu I. (1995) *Management*, Ed. Economică, București
- 283.Nicolescu O., Androniceanu A., Năstase M. (2000) *Auditul culturii organizaționale în Sisteme, metode și tehnici manageriale ale organizației*, Ed. Economică, București
- 284.Nicolescu O., Verboncu I. (2001) *Metodologii manageriale*, Ed. Tribuna Economică, București
- 285.Nicolescu O., Verboncu I. (2008) *Fundamentele managementului organizației*, Ed. Universitară, București
- 286.Nicolescu M., Vasile N. (2011) *Epistemologie, perspectivă interdisciplinară*, Ed. Bibliotheca, Târgoviște
- 287.Păun, E. (1999). *Școala - o abordare sociopedagogică*, Ed. Polirom, Iași
- 288.Pânișoară I.O. (2000) *Profesorul de succes. 59 principii de pedagogie practică*, Editura Polirom, Iași
- 289.Pell, A. R. (2007) *Managementul resurselor umane*, Ed. Curtea Veche Publishing, București
- 290.Petrescu I. (2003) *Management*, Ed. Expert, Brașov
- 291.Pîrvu L. (2011) *Leadership la nivel mondial*, Ed. Sitech, Craiova
- 292.Placet, J. L., Rarivoson P. (2011) *L' homme au coeur de la stratégie*, Dunod
- 293.Popescu-Nistor, M. (2003) *Cultura afacerilor*, Ed. Economică, București
- 294.Potolea, D., Neacșu, I., Iucu, R., I Pânișoară, O. (2008) *Pregătirea psihopedagogică*, Editura Polirom , Iași
- 295.Puiu Al. (2007) *Management – analize și studii comparative*, Ed. Independența Economică, Pitești
- 296.Renaud-Boulart (2012) *Réussir dans un monde incertain*, Ellipses Éditions Marketing SA
- 297.Richelle M. (1990) Experimentare, metodă, în Doran R, Robot F (sub direcția) *Dicționar de psihologie*, Ed. Humanitas, București
- 298.Roco, M.(2004) *Creativitate și inteligență emoțională*, Ed. Polirom, Iași
- 299.Rosinski, P. (2009) *Le Coaching interculturel*, Dunod
- 300.Roșca, C.A., Stănescu, D.F. (2014) *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, vol. 2, nr. 3

301. Russu, C. (1993) Management, Ed. Expert, București
302. Salovey, P., Brackett, M., Mayer, J. (2007) *Emotional intelligence*, Dude Publishing, New York
303. Segall, J. (1997) *Raising your emotional intelligence*, Holt, New York
304. Shauerman, B., Hall, J. (2012) *Positive Behavioral Supports for Classroom* (2nd edition) Upper Saddle River, NJ: Pearson
305. Stein, S., Book, H. (2007) *EQ. Forța inteligenței emoționale*, Ed. Polirom, Iași
306. Ștefăroi, P. (2009) *Teoria fericirii în asistența socială*, Ed. Lumen, Iași
307. Tannenbaum, J.; Schmidt, L.A. (1958). *How to Choose a Leadership Pattern*. Boston
308. Tanțau, A.D. (2003) *Management strategic*, Ed. Economică, București
309. Testa, J.-P., Lafargue, J., Tilhet-Coartet, V. (2013) *La boîte à outils du leadership*, Ed. Dunod, Paris
310. Thévenet, M. (2010) *La culture d'entreprise*, Ed. Puf, Collection Que Sais-Je, numéro 2756
311. Țăran, N. (1999) *Managementul resurselor umane*, Ed. Augusta, Timișoara
312. Ulrich, C. (2016) *Învățarea prin proiecte. Ghid pentru profesori*, Ed. Polirom, Iași
313. Vagu, P., Stegăroi, I. (2006) *Lideriatul. De la teorie la practică*, Ed. Bibliotheca, Târgoviște
314. Verboncu, I. (2001) *Metodologii manageriale*, București, Ed. Tribuna Economică
315. Vlăsceanu, L. (2013) *Introducere în metodologia cercetării sociale*, Ed. Polirom, București
316. Vrăsmaș, E. (2004) *Introducere în educația cerințelor speciale*, Ed. Credis, București
317. Watzlawick, P. (1978) *The Language Of Change*, Basic Books Inc, New York
318. West M. A. (2005) *Lucrul în echipă: Lecții practice*, Ed. Polirom, Iași
319. Wharam, J. (2009) *Emotional intelligence. Journey to the center of yourself*, O Books, London.
320. Wong, H. , Wong R. (2014) *The Classroom Management Book. Mountainside, CA: Wong Publishing*
321. Wood, R., Tolley, H. (2004) *Inteligența emoțională prin teste*, Ed. Meteor, București
322. Zlate M. (2004) *Leadership și management*, Ed. Polirom, Iași
323. Zlate M. (2015) *Introducere în psihologie*, Ed. Polirom, Iași
324. Zorlețan T., Burduș E., Căprărescu G. (1995) *Managementul organizației*, vol. I-II, Ed. Holding Reporter, București
325. ***Codul Educației nr.152 din 17.07.2014, Monitorul Oficial nr.319-324 din 24.10.2014

- 326.***Regulamentul-cadru cu privire la organizarea și funcționarea Serviciului raional/municipal de asistență psihopedagogică.HG nr732 din 16.09.2013, în *Monitorul Oficial* nr.206-211 din 20.09.2013, art.823.
- 327.*** HG nr.523 din11.07.2011, în *Monitorul Oficial* nr.114-116 din 15.07.2011, art. 589,
- 328.***Pct. 64 din Programul de dezvoltare a educației incluzive pentru anii 2011-2020
- 329.***HG nr.434 din 10.06.2014 privind aprobarea Strategiei pentru protecția copilului pe anii 2014-2020. Monitorul Oficial
- 330.***HG nr.944 din 14.11.2014 cu privire la parobarea Strategieie de dezvoltare a educației pentru anii 2014-2020, în *Monitorul Oficial* nr.319-324 din 24.10.2014
- 331.*** *Monitorul Oficial nr.319-324* din 23.11.2014, art.634, Codul Educației nr.152 din 17.07.2014.
- 332.***Ordin Nr.1985/Nr.1305/ Nr.5805 din 23.11.2016 privind aprobarea Metodologiei pentru evaluarea și intervenția integrată în vederea încadrării copiilor cu dizabilități în grad de handicap, a orientării școlare și profesionale a copiilor cu cerințe educaționale speciale, precum și în vederea abilitării și reabilitării copiilor cu dizabilități și/sau cerințe educaționale speciale
- 333.***Ordin Nr. 5574 din 7 octombrie 2011 pentru aprobarea Metodologiei privind organizarea serviciilor de sprijin educațional pentru copiii, elevii și tinerii cu cerințe educaționale speciale integrați în învățământul de masă
- 334.*** Programul de dezvoltare a educației incluzive pentru anii 2011-2020. HG nr.523 din 11.07.2011, în *Monitorul Oficial nr.114-116* din 15.07.2011, art.589
- 335.*** Regulamentul-cadru cu privire la organizarea și funcționarea Serviciului raional/municipal de asistență psihopedagogică. HG nr732 din 16.09.2013, în *Monitorul Oficial nr.206-211* din 20.09.2013, art.823
- 336.http://arhiva.euractiv.ro/uniunea-europeana/articles%7CdisplayArticle/articleID_12998/Agenda-Lisabona.html
- 337.<http://eur-lex.europa.eu/legal-content/RO/TXT/?uri=CELEX:52010DC0636>
- 338.<http://inclusive-solutions.com/blog/inclusive-education-defined-unitednations/>
- 339.<http://unesdoc.unesco.org/images/0009/000975/097552e.pdf>
- 340.<http://unesdoc.unesco.org/images/0012/001211/121147e.pdf>
- 341.<http://www.asociatia-profesorilor.ro>
- 342.http://www.europeanschoolofpsychotherapy.com/ESIP/Downloads_files/CATHARSIS.pdf,
- 343.http://www.ibe.unesco.org/fileadmin/user_upload/Policy_Dialogue/48th_I CE/CONFINTED_48-3_English.pdf

344. <http://www.uis.unesco.org/Education/Documents/oosci-global-report-en.pdf>
345. https://search.coe.int/cm/Pages/result_details.aspx?ObjectID=09000016805af657
346. <https://wcd.coe.int/ViewDoc>
347. <http://www.un.org/esa/socdev/enable/dissre00.htm>
348. http://www.unesco.org/education/pdf/SALAMA_E.PDF
349. https://search.coe.int/cm/Pages/result_details.aspx?ObjectID=09000016805af657
350. <https://wcd.coe.int/ViewDoc>
351. <https://www.consilium.europa.eu/uedocs/cmsUpload/16031.ro07.pdf>
352. <https://www.educațieincludivă.info>
353. <https://www.oecd.org/edu/school/26527517.pdf>
https://www.unicef.org/publications/files/Child_Friendly_Schools_ols
355. [Manual EN 040809.pdf](#),
<https://www.unicef.org/sowc03/contents/childparticipation.html>
356. https://www.usaid.gov/sites/default/files/documents/1865/Oslo_Ed_Summit_DisabilityInclusive