



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

---

## REZUMATUL TEZEI DE DOCTORAT

# IMPACTUL MANAGEMENTULUI SCHIMBĂRII ASUPRA RESURSELOR UMANE DIN ORGANIZAȚIE

**PHD SUPERVISOR,**  
**Prof.univ.dr. Constanța POPESCU**

**PHD STUDENT,**  
**Ana-Maria NICOLAE (STAN)**

**TÂRGOVIȘTE**  
**2022**

# CUPRINS

<b>MULȚUMIRI</b>	<b>3</b>
<b>CUPRINSUL TEZEI DE DOCTORAT</b>	<b>4</b>
<b>ACTUALITATEA, OPORTUNITATEA, NOUȚATEA ȘI IMPORTANȚA TEMEI</b>	<b>6</b>
<b>OBIECTIVUL GENERAL ȘI OBIECTIVELE SPECIFICE</b>	<b>8</b>
<b>IPOTEZELE DE LUCRU</b>	<b>8</b>
<b>STRUCTURA TEZEI DE DOCTORAT</b>	<b>9</b>
<b>CONCLUZII GENERALE</b>	<b>12</b>
<b>CONTRIBUȚII PERSONALE</b>	<b>17</b>
<b>LIMITELE CERCETĂRII</b>	<b>18</b>
<b>DIRECȚII VIITOARE DE ACȚIUNE ȘI CERCETARE</b>	<b>19</b>
<b>BIBLIOGRAFIE</b>	<b>20</b>
<b>CURRICULUM VITAE</b>	<b>37</b>
<b>ACTIVITATE ȘTIINȚIFICĂ ȘI DE CERCETARE- PUBLICAȚII</b>	<b>44</b>

## MULȚUMIRI

În primul rând mulțumirile mele se îndreaptă către doamna **prof.univ.dr. Constanța Popescu**, care m-a îndrumat cu răbdare, dăruire și profesionalism în realizarea prezentei lucrări. Fără sprijinul permanent, fără feed-back-ul oportun și fără îndrumările clare, acest demers nu și-ar fi găsit calea pentru a ajunge la final.

Vreau să mulțumesc, de asemenea, tuturor cadrelor didactice din cadrul Școlii Doctorale de Științe Economice și Umaniste a Universității „Valahia” din Târgoviște și, în mod special, cadrelor didactice din proiectul „*Progressio*”, pentru oportunitatea de dezvoltare personală și profesională, care a constituit un real sprijin în cercetarea temei propuse.

Nu în ultimul rând, aș vrea să mulțumesc familiei mele pentru susținere, înțelegere și pentru că m-a ajutat să trec peste momentele dificile.

### **Cuvinte cheie:**

**schimbare, management, resurse umane, organizație educațională, stare de bine**

# CUPRINSUL TEZEI DE DOCTORAT

## **INTRODUCERE**

### **CAPITOLUL 1. Managementul schimbării organizaționale**

- 1.1. Fenomenul schimbării
- 1.2. Managementul schimbării – privire de ansamblu
- 1.3. Motivele schimbării
- 1.4. Modele și abordări ale schimbării și gestionării schimbărilor
  - 1.4.1 Câteva modele tradiționale de gestionare a schimbărilor
- 1.5. Abordarea transformățională a managementului schimbărilor
  - 1.5.1 Modelul de schimbare transformățională al lui Anderson și Anderson
- 1.6. Introducere în schimbarea organizației școlare
- 1.7. Cum influențează schimbarea educația
- 1.8. Comportamentul managerial în situații de schimbare

Concluzii parțiale

### **CAPITOLUL 2. Managementului schimbării și implicațiile sale asupra resurselor umane din organizație**

- 2.1. Rolul și importanța resurselor umane în raport cu schimbările din organizație
  - 2.1.1. Schimbările impuse de pandemia de Coronavirus și repercursiunile asupra resurselor umane
- 2.2. Bariere în calea schimbării
- 2.3. Managementul diversității - Provocări, beneficii și impactul asupra resurselor umane din organizație
  - 2.3.1. Dimensiunile diversității
  - 2.3.2. Diversitatea în cadrul organizațiilor și implicațiile sale în procesul de schimbare organizațională
  - 2.3.3. Conceptul “Flexible working” și implementarea sa în scopul gestionării schimbărilor organizaționale generate de pandemia Covid-19
- 2.4. Rezistența la schimbare a resurselor umane
  - 2.4.1. Definierea rezistenței la schimbare a resurselor umane
  - 2.4.2. Natura și cauzele rezistenței la schimbare
  - 2.4.3. Rezistența la schimbare a resurselor umane din sistemul de învățământ
- 2.5. Schimbarea și implicațiile acesteia asupra resurselor umane din sistemul de învățământ

Concluzii parțiale

### **CAPITOLUL 3. Prezentarea sistemului de învățământ preșcolar și primar din județul Dâmbovița în context național**

- 3.1. Prezentarea sistemului de învățământ din România
- 3.2. Sistemul de învățământ preșcolar și primar din România
  - 3.2.1. Contextul internațional
  - 3.2.2. Contextul național

3.2.3. Sistemul de învățământ preșcolar și primar din județul Dâmbovița

3.2.3.1. Rețeaua școlară

3.2.3.2. Resurse umane

Concluzii parțiale

**CAPITOLUL 4. Cercetare empirică privind impactul managementului schimbării asupra resurselor umane din învățământul preșcolar și primar în județul Dâmbovița**

4.1. Considerații metodologice privind realizarea cercetării

4.2. Designul cercetării

4.2.1. Variabilele independente

4.2.2. Variabilele dependente

4.2.3. Variabilele de moderare

4.2.4. Variabilele de control

4.3. Obiectivele și ipotezele cercetării

4.4. Metodologia cercetării

4.4.1. Metode și tehnici de cercetare

4.4.2. Eșantionarea participanților

4.4.3. Etape și subetape ale cercetării

4.4.4. Așteptări

4.5. Cercetarea experimentală

4.5.1. Instrumentul de cercetare

4.5.2. Colectarea și analiza datelor

4.5.2.1. Descrierea respondenților

4.5.2.2. Interpretarea datelor

4.5.2.2.1. Dimensiunea fizică

4.5.2.2.2. Dimensiunea financiară

4.5.2.2.3. Dimensiunea socială

4.5.2.2.4. Dimensiunea personală

4.5.3. Interpretarea rezultatelor și verificarea ipotezelor

Concluzii parțiale

**CAPITOLUL 5. Model de implementare a schimbărilor cu impact asupra resurselor umane din învățământul preșcolar și primar în județul Dâmbovița**

5.1. Pas cu pas spre schimbare – Modelul S.T.E.P.

Concluzii parțiale

**CONCLUZII GENERALE, CONTRIBUȚII PERSONALE, LIMITE ȘI DIRECȚII VIITOARE DE CERCETARE**

**Concluzii generale**

**Contribuții personale**

**Limitele cercetării**

**Direcții viitoare de cercetare**

**BIBLIOGRAFIE**

**LISTA TABELELOR**

**LISTA GRAFICELOR**

**LISTA FIGURILOR**

**LISTA ANEXELOR**

**ANEXE**

## ACTUALITATEA, OPORTUNITATEA, NOUȚATEA ȘI IMPORTANȚA TEMEI

Teza de doctorat cu titlul „*Impactul managementului schimbării asupra resurselor umane din organizații*” și-a propus sintetizarea teoriei și a modelelor de schimbare organizațională, existente în literatura de specialitate, dar și abordarea acestora într-o manieră personală, în contextul pandemiei Covid-19 și a repercursiunilor acesteia în perioada post-pandemică. De asemenea, studiul de caz desfășurat a vizat resursele umane din organizațiile școlare, ținând cont de faptul că acestea au traversat o perioadă dominată de schimbări majore și complexe.

Prezentul demers de cercetare este **actual** cu atât mai mult cu cât schimbările recente au revoluționat modul în care se desfășoară activitatea la nivelul organizațiilor, indiferent de domeniul în care activează. Dacă în urmă cu o jumătate de secol oamenii se pregăteau pentru o meserie, pe care apoi o practicau toată viața, astăzi, cu schimbările care afectează fiecare organizație, oamenii trebuie să fie pregătiți să se adapteze și să se reinventeze pe parcursul perioadei active de muncă. Organizațiile caută acum angajați care pot să țină pasul cu schimbările, să anticipeze schimbările și chiar să creeze o parte din schimbare.

**Oportunitatea** temei de cercetare reiese din însuși contextul internațional deosebit de complicat, care ridică noi și noi provocări de la o zi la alta, subliniind necesitatea organizațiilor de a învăța din propriile experiențe, de a pune întrebările potrivite și de a căuta informații noi pentru a putea formula strategii adecvate practicilor actuale.

Viitorul organizațiilor depinde de abilitatea de a implementa schimbările impuse de pandemia de Coronavirus, deoarece acestea au devenit condiții omniprezente, persistente și permanente ale zilelor noastre.

În plină criză sanitară, economică și socială, ultimii ani au adus întregii omeniri o nouă provocare – aceea a implementării rapide și eficiente a schimbărilor. Pandemia Covid-19

reconfigurează fața omenirii, obligând-o să dea un pas în spate și să își regândească variantele de abordare a schimbărilor, pe care le analizase de ani de zile, dar pe care trebuie să le implementeze astăzi, într-un ritm alert.

Criza mondială legată de pandemia COVID-19 a depășit cu mult sfera sănătății publice, afectând profund toate sectoarele societății. Educația nu a fost o excepție și începând din martie 2020, activitățile educaționale s-au mutat total sau parțial în mediul online.

Schimbările din domeniul educațional au fost complexe, noi și au fost implementate într-un ritm rapid. Acest lucru a generat deteriorarea stării de bine a cadrelor didactice, a copiilor și celorlalți actori educaționali.

Cercetarea întreprinsă de noi a evidențiat **noutatea** creată de problemele și provocările cu care s-au confruntat cadrele didactice în perioada pandemică, în care activitățile didactice s-au desfășurat în mediul online, și care au avut impact asupra stării lor de bine.

În mod neașteptat, rezultatele cercetării indică faptul că, în ciuda provocărilor pandemiei, majoritatea cadrelor didactice s-au adaptat cu succes schimbărilor și provocărilor învățării la distanță. Mulți au fost dispuși să experimenteze și să învețe lucruri noi, chiar dacă nu aveau experiență în utilizarea instrumentelor digitale sau a platformelor educaționale.

Cadrele didactice din România, ca și cele din întreaga lume, au tratat cu încredere și optimism învățarea online, dorind să ofere copiilor posibilitatea de a-și continua educația, chiar și în condiții diferite. Trecerea rapidă de la învățarea clasică, față în față, la cea online, la distanță, care a avut loc în luna martie 2020 a creat o stare de incertitudine în rândul cadrelor didactice, influențându-le starea de bine, dar, în același timp, a creat și un nivel ridicat de flexibilitate din partea acestora.

Astfel, pe lângă achizițiile de noi cunoștințe și formarea de noi competențe, cadrele didactice s-au confruntat cu provocări emoționale, financiare și sociale.

În acest context trebuie acordată mai multă atenție comunicării, condițiilor de muncă fizice și psihice, sănătății angajaților.

Puține studii arată impactul pe care aceste schimbări l-au avut asupra stării de bine cadrelor didactice. Considerăm astfel că studiul întreprins este **important** pentru a sublinia însemnătatea pe care factorii decizionali din sistemul educațional trebuie să o acorde stării de bine a cadrelor didactice, în condițiile schimbărilor actuale, dar și în perspectiva unor schimbări viitoare.

## OBIECTIVUL GENERAL ȘI OBIECTIVELE SPECIFICE

Teza de doctorat „*Impactul managementului schimbării asupra resurselor umane din organizații*” are ca scop identificarea impactului managementului schimbării asupra resurselor umane din învățământul preșcolar și primar din județul Dâmbovița.

Astfel, au fost definite trei obiective ale cercetării:

1. Identificarea percepției celor intervievați cu privire la impactul educației online asupra stării de bine a angajaților din sistemul de învățământ, în contextul pandemiei Covid-19;
2. Corelarea provocărilor generate de schimbare cu reacția afectivă a cadrelor didactice, în vederea creării unei legături viabile între impactul schimbării și starea de bine a cadrelor didactice;
3. Îmbunătățirea stării de bine a cadrelor didactice influențează punerea în aplicare a schimbărilor în organizația școlară din care fac parte.

## IPOTEZELE DE LUCRU

Ipotezele cercetării:

- **H1** – Nivelul stării de bine al cadrelor didactice influențează capacitatea acestora de adaptare la schimbarea organizațională, în context pandemic.
- **H2** – Impactul schimbării generate de pandemia de Covid-19 asupra stării de bine a angajaților este influențat de amploarea schimbărilor personale pe care angajații le-au experimentat în această perioadă.



- **H3** – Cu cât cadrul didactic este mai ancorat în cultura organizațională a școlii din care face parte, cu atât scade rezistența la schimbare a acestuia și se îmbunătățește modul de percepere a viitoarelor schimbări posibile.
- **H4** – Cu cât nivelul stării de bine perceput de cadrele didactice este mai mare, cu atât este mai mare capacitatea percepută de a gestiona și absorbi viitoare schimbări organizaționale.

## STRUCTURA TEZEI DE DOCTORAT

Prezenta teză este structurată în cinci capitole, la care se adaugă introducerea, concluziile generale, contribuțiile personale, limitele cercetării și direcțiile viitoare de cercetare.

În capitolul întâi, *Managementul schimbării organizaționale*, ne-am propus o examinare a literaturii de specialitate, privind managementul schimbării, precum și sintetizarea unor aspecte teoretice ce vor constitui baza unui viitor studiu. În paginile dedicate a fost subliniat caracterul omniprezent al schimbării în societatea zilelor noastre, în general, și în domeniul educațional, în special. Pentru început au fost prezentate bazele teoretico-metodologice privind schimbarea și managementul schimbării, au fost identificați factorii care influențează schimbarea, au fost expuse câteva modele consacrate de gestionare a schimbărilor, rolul esențial al managerilor în schimbarea organizațională, precum și câteva particularizări privind domeniul educațional.

Cel de-al doilea capitol, *Managementului schimbării și implicațiile sale asupra resurselor umane din organizație*, abordează conceptul amplu care vizează resursele umane din organizații, debutând cu definirea termenului de management al resurselor umane și ajungând până la detalierea notelor definitorii privind managementul diversității și rezistența la schimbare, fără însă a neglija aspectele recente, impuse de pandemia de Coronavirus, care și-au pus amprenta asupra gestionării resurselor umane la nivelul tuturor organizațiilor, particularizând organizațiile educaționale.

Organizațiilor li se cere în permanență să se adapteze la un mediu în schimbare. Schimbările sunt o parte inevitabilă a evoluției. Mulți autori susțin că schimbarea nu începe niciodată pentru că nu se oprește niciodată. În acest capitol analizăm rolul și importanța resurselor umane în raport cu schimbările din organizație în încercarea de a se adapta la evoluțiile constante ale societății.

În acest context internațional deosebit de complicat, care ridică noi și noi provocări de la o zi la alta este necesar să învățăm din propriile experiențe, să punem întrebările potrivite și să căutăm informații noi pentru a putea formula strategii adecvate practicilor actuale.

Strategiile de resurse umane adecvate și relevante, activitățile operaționale și soluțiile care vizează resursele umane sunt factori importanți în satisfacerea nevoilor organizaționale pentru menținerea unui avantaj competitiv pe piață.

Argumentul de bază este că oamenii fac diferența în ceea ce privește performanța organizațională.

În capitolul al treilea, ***Prezentarea sistemului de învățământ preșcolar și primar din județul Dâmbovița în context național***, s-au trasat liniile generale în care se va desfășura cercetarea empirică propusă prin acest demers. Astfel, au fost prezentate informații care vizează contextul internațional, național și local al sistemului de învățământ preșcolar și primar.

La nivelul învățământului preșcolar și primar din România, proiectele de educație vizează transformarea practicilor educaționale tradiționale în practici bazate pe noi principii specifice pedagogiei contemporane: educație globală, învățare continuă, educație incluzivă, educație pentru toți, egalitate de șanse, educație digitală, parteneriat în educație. Învățarea aprofundată, bazată pe acțiunea și implicarea activă a copiilor, abilitățile vocaționale, integrarea structurilor de cunoștințe aplicative, predarea interactivă, curriculum inter-și transdisciplinar sunt doar câteva concepte și idei pe care s-a bazat pedagogia modernă.

Capitolul patru, ***Cercetare empirică privind impactul managementului schimbării asupra resurselor umane din învățământul preșcolar și primar în județul Dâmbovița***, a fost structurat ținând cont de metodologia cercetării, stabilind obiectivul general, obiectivele secundare, ipotezele, dar și un design al cercetării bazat pe abordarea stării de bine din perspectiva a patru dimensiuni: fizică, financiară, socială și personală.

Prin cercetarea întreprinsă am dorit să surprindem relația dintre starea de bine și impactul schimbărilor organizaționale generate de pandemia Covid-19 asupra resurselor umane din sistemul de învățământ dâmbovițean, nivelul preșcolar și primar. Starea de bine a fost analizată din punct

de vedere individual, examinând schimbările personale, dar și organizaționale pe care cadrele didactice le-au gestionat în perioada pandemică.

Această cercetare face referire, cu precădere, la implicațiile personale ale schimbărilor organizaționale, referindu-se mai mult decât orice la înțelegerea rolului central al oamenilor ca și factori ai schimbării. De asemenea, cercetarea își propune observarea efectelor pandemiei Covid-19 asupra stării de bine și evaluează la nivel empiric impactul acesteia asupra resurselor umane din învățământul preșcolar și primar din județul Dâmbovița.

Capitolul cinci, *Model de implementare a schimbărilor cu impact asupra resurselor umane din învățământul preșcolar și primar în județul Dâmbovița (Modelul STEP)*, este o încercare de organizare a informațiilor din domeniul managementului schimbării într-un nou model sintetizat de implementare a schimbării organizaționale, configurat în urma analizei literaturii pe această temă și a rezultatelor obținute în urma cercetării realizate. Astfel, cele patru dimensiuni ce au constituit punctul de plecare al cercetării vor fi asociate etapelor modelului de schimbare propus în scopul diminuării impactului negativ produs de schimbarea organizațională asupra resurselor umane. Domeniul de aplicabilitate al modelului propus este sistemul de învățământ și organizațiile școlare din cadrul acestuia, dar ar putea fi extins și la nivelul altor tipuri de organizații.

În final sunt evidențiate *Concluziile generale, contribuțiile personale, limitele cercetării și direcțiile viitoare de cercetare*, prezentând concluziile întregului demers de cercetare și aducând în prim plan faptul că schimbările impuse de pandemia de Covid-19 au afectat managementul resurselor umane din toate organizațiile, atât în timpul acesteia, cât și în prezent. Situația privind Covid-19 i-a încurajat pe angajatori să se adapteze rapid și să utilizeze eficient tehnologia pentru a muta forța de muncă în mediul online, dar schimbarea rapidă de situație, izolarea și încetarea activităților normale au condus la deteriorarea stării de bine a resurselor umane, inclusiv în mediul educațional, atât în perioada pandemiei, cât și în cea post-pandemică.

## CONCLUZII GENERALE

Atunci când vorbim despre schimbare, inevitabil ne gândim la intervenții care au un impact asupra organizațiilor, dar și asupra oamenilor care își desfășoară activitatea în cadrul lor. Aceste procese sunt dinamice și se află în interdependență.

Pandemia Covid-19 a adus schimbări în toate aspectele vieții sociale și organizaționale, iar consecințele pe termen lung încă nu pot fi estimate. Resursele umane au fost afectate atât din punct de vedere fizic, cât și emoțional, iar reacția lor la schimbările nou apărute a fost diversă și a impus găsirea unor metode și modele inovative de implementare a proceselor de schimbare organizațională.

Evident, schimbarea a devenit factorul dominant al vieții organizaționale și în acest context să emiți concluzii cu privire la un fenomen atât de complex nu este o sarcină ușoară. Există o mulțime de aspecte care trebuie luate în considerare și o mulțime de variabile ale procesului, care au fost surprinse prin prezentarea anterioară, asupra căreia vom prezenta câteva concluzii:

1. *Persoanele*, oamenii implicați în schimbare reprezintă cel mai important aspect. Acest lucru se datorează faptului că persoanele care participă la procesul de schimbare iau decizii și implementează planuri în scopul obținerii unor rezultate favorabile în implementarea schimbării. Participarea activă a acestora, precum și implicarea emoțională sunt motoarele care fac ca schimbarea să avanseze în ritm optim și constant, sau, dimpotrivă, să stagneze.
2. *Politicile de schimbare organizațională*. Dacă vorbim despre schimbare într-o organizație, aceasta înseamnă că există anumite politici care trebuie revizuite pentru a stabili dacă acestea se aplică încă la noile obiective. Deși politicile sunt reglementate de regulile și reglementările organizației, există totuși câteva excepții care ar trebui luate în considerare pentru a decide dacă acestea împiedică implementarea cu succes a procesului de schimbare.
3. *Procesele existente la nivelul organizațiilor*. Procesele vechi sunt greu de înlăturat, dar, odată cu introducerea de instrumente și echipamente avansate, noi procese pot fi realizate cu ușurință. Deși există unele procese anterioare care trebuie păstrate, schimbarea este inevitabilă, deoarece găsirea unor mijloace mai simple de a lucra reprezintă o prioritate.
4. *Redefinirea rolurilor și responsabilităților angajaților*: Una dintre cele mai centrale responsabilități ale profesioniștilor în resurse umane este definirea rolurilor și

responsabilităților. Managementul schimbărilor intervine atunci când acele definiții ale angajaților trebuie redefinite. Acest lucru poate apărea din cauza multor situații, inclusiv actuala criză sanitară, instabilitatea economică, noile tehnologii, sau tendințele în comportamentul de cumpărare al consumatorilor. Reorganizarea necesită adesea redefinirea rolurilor și responsabilităților resurselor umane.

5. *Deschiderea către un management al diversității eficient:* Diversitatea este omniprezentă, ea face parte din realitatea noastră de zi cu zi și, dincolo de motivele de ordin social, moral, legal, gestionarea diversității în organizație este impusă de nevoia de a menține și dezvolta o afacere pe o piață care cere niveluri tot mai mari de competitivitate. Organizațiile nu pot răspunde acestei necesități dacă angajații lor nu-și valorifică din plin talentele, abilitățile, motivațiile, angajamentele. Un management eficace al resurselor umane în organizație este condiționat de gestionarea eficace a diversității acestor resurse umane, gestionare care, la rândul său, nu se poate desfășura în condiții de eficiență dacă managerii organizației nu analizează tendințele pe piața forței de muncă, nu sesizează modificările și oportunitățile pe această piață. Fără îndoială, gestionarea diversității în organizație este o chestiune delicată și, deseori, generatoare de probleme, dar managerii trebuie să abordeze cu înțelepciune aceste probleme, conștientizând faptul că rezolvarea lor condiționează succesul organizației.
6. *Implementarea unor noi strategii de gestionare a timpului de lucru:* Dezvoltarea continuă a tehnologiei informației a schimbat modalitățile tradiționale de organizare a timpului de lucru. Pe parcursul pandemiei de Coronavirus a existat o cerere ridicată de noi soluții de afaceri inovatoare și modalități de gestionare a resurselor umane, care să le valorifice pe deplin potențialul, iar implementarea funcționării flexibile a fost considerată de majoritatea organizațiilor ca un instrument de adaptare la schimbările nesfârșite. În conformitate cu literatura de specialitate putem concluziona că flexibilitatea în modul de lucru crește productivitatea angajaților datorită unei mai bune colaborări în echipă, alegerii unui spațiu neconvențional, a unui program flexibil de lucru, a posibilității de a alege locația preferată pentru muncă, sau a telemuncii, care creează un echilibru pozitiv între viața profesională și viața personală.
7. *Reducerea sau eliminarea rezistenței la schimbare:* Schimbarea într-o organizație poate provoca stres și teamă în rândul membrilor personalului. Concluzia desprinsă este că cea

mai bună modalitate prin care resursele umane pot gestiona schimbarea și pot atenua stresul produs de aceasta este prin comunicare. Gestionarea schimbărilor necesită o comunicare consecventă, de la anunțarea unei schimbări la furnizarea de feedback pe tot parcursul procesului. Pentru a ajuta la ameliorarea stresului și a anxietății legate de o schimbare, este important ca personalul de resurse umane să descrie modul în care schimbările vor avea impact, dar și beneficiile membrilor personalului, precum și companiei, în general. Cu cât mai multe echipe de resurse umane pot determina indivizii să adere la schimbare, cu atât procesul de schimbare devine mai ușor.

În contextul actual, sunt binecunoscute provocările cu care se confruntă organizațiile: dezvoltarea vertiginoasă a piețelor globale, concurența explozivă, schimbări demografice și un ritm din ce în ce mai rapid al schimbării. Organizațiile se străduiesc să se adapteze viitorului pe baza noilor strategii și tehnici de operare și a unui nou mod de a gândi lucrurile.

În plină criză sanitară, economică și socială, ultimii ani au adus întregii omeniri o nouă provocare – aceea a implementării rapide și eficiente a schimbărilor. Noul Coronavirus a reconfigurat fața omenirii, obligând-o să dea un pas în spate și să își regândească variantele de abordare a schimbărilor, pe care le analizase de ani de zile, dar pe care a trebuit să le implementeze astăzi, într-un ritm alert.

Schimbarea este un element mereu prezent, care îi afectează pe toți membrii unei organizații. Există un consens clar că ritmul schimbării nu a fost niciodată mai mare decât în mediul actual în continuă evoluție.

Prin urmare, gestionarea cu succes a resurselor umane în cadrul procesului de schimbare organizațională este o abilitate extrem de necesară.

În îndeplinirea rolurilor lor, practicienii în resurse umane trebuie să înțeleagă piața forței de muncă și factorii care influențează performanța: clienții, concurenții, globalizarea, diversitatea, schimbarea populației, crizele sanitare, etc.

Prin această cercetare am încercat să demonstrăm că impactul schimbărilor generate de pandemia Covid 19 în unitățile de învățământ preuniversitar (nivel preșcolar și primar) influențează starea de bine a angajaților, având în vedere utilizarea unei strategii de cercetare, care va utiliza metode cantitative de investigație.

Schimbarea este examinată atât la timpul prezent – adaptarea cadrelor didactice la schimbarea impusă de implementarea educației digitale din perioada pandemiei de Covid 19, cât și la timpul viitor – capacitatea cadrelor didactice de a depăși schimbări anticipate în viitor.

Cercetarea se bazează pe premisa că nivelul stării de bine al cadrelor didactice influențează capacitatea de adaptare la schimbare a acestora și urmărește să stabilească dacă acesta este un factor care influențează implementarea schimbărilor pe termen lung la nivelul organizațiilor școlare.

Schimbările impuse de pandemia de Covid-19 au afectat managementul resurselor umane din toate organizațiile. În acest context trebuie acordată mai multă atenție comunicării, condițiilor de muncă fizice și psihice, sănătății angajaților. Situația privind Covid-19 i-a încurajat pe angajatori să se adapteze rapid și să utilizeze eficient tehnologia pentru a muta forța de muncă în mediul online, dar schimbarea rapidă de situație, izolarea și încetarea activităților normale au condus la deteriorarea stării de bine a resurselor umane, inclusiv în mediul educațional.

Această cercetare face referire, cu precădere, la implicațiile personale ale schimbărilor organizaționale, referindu-se mai mult decât orice la înțelegerea rolului central al oamenilor ca și factori ai schimbării. De asemenea, cercetarea își propune observarea efectelor pandemiei Covid-19 asupra stării de bine și evaluează la nivel empiric impactul acesteia asupra resurselor umane din învățământul preșcolar și primar din județul Dâmbovița.

La finalul cercetării prezentăm câteva concluzii cu privire la relația dintre starea de bine și adaptarea la schimbare a cadrelor didactice din învățământul preșcolar și primar din județul Dâmbovița:

- Organizațiile școlare ar trebui să-și reconsidere viziunea asupra managementului resurselor umane, pentru a promova starea de bine în mediul educațional;
- Energia și vitalitatea conferite de o stare de sănătate bună generează o adaptare la schimbare mai ușoară, crescând randamentul și angajamentul cadrelor didactice;
- Crearea unui mediu educațional sigur și dotarea cu materiale și instrumente necesare desfășurării activității didactice reduce stresul asociat schimbărilor organizaționale;
- Siguranța financiară și interesul de a evolua în carieră fac ca unii angajați să își dezvolte capacitățile de a face față schimbărilor într-un ritm mai rapid;
- Cultura organizațională, manifestată prin valori, credințe și ritualuri, conduce la diminuarea rezistenței față de schimbare a cadrelor didactice;

- Participarea la programe de formare care să contribuie la dezvoltarea personală și profesională a cadrelor didactice crește coeziunea grupurilor și îmbunătățește comunicarea dintre membrii unei organizații școlare;
- Existența relațiilor sociale și a colaborării între cadrele didactice creează motivație pentru implementarea schimbărilor organizaționale.

Pe scurt, s-ar putea spune că resursele umane din cadrul organizațiilor școlare găsesc în munca lor elementele necesare pentru a avea starea de bine.

Astfel, cadrele didactice chestionate sunt destul de fericite la locul de muncă, în special pentru că se bucură de sarcinile inerente muncii lor și poziției lor și se angajează în realizarea acestora într-un mod remarcabil, aspect ce dovedește motivație intrinsecă.

Cel mai important lucru pe care cercetarea și-l propune este crearea unui model de implementare a schimbării în organizațiile școlare, pornind de la starea de bine a resursele umane, astfel încât acestea să poată fi capabile să se adapteze la schimbările viitoare și să identifice soluții de sistem în situații de criză pentru a-și menține continuitatea, eficiența și performanța.

***Pas cu pas spre schimbare – Modelul S.T.E.P.*** un model alternativ de implementare a schimbărilor organizaționale la nivelul organizațiilor școlare, pe care îl propunem în prezenta lucrare, urmărește să evidențieze rolul individului în implementarea schimbărilor organizaționale, prin prisma stării de bine a acestuia.

Odată conturate rezultatele, putem concluziona că resursele umane din sistemul de învățământ preșcolar și primar dâmbovițean, în special din cadrul eșantionului reprezentativ, sunt capabile să găsească mulțumire în munca lor de zi cu zi. În termeni generali putem spune că angajații se simt apreciați de colegii și de directorii lor, sunt sprijiniți în desfășurarea activităților didactice sau în depășirea unor situații dificile, și, nu în ultimul rând, sunt mulțumiți de evoluția lor profesională. Toate cele patru dimensiuni ale stării de bine observate îi ajută pe cei chestionați să fie fericiți. Adică, există mai multe motive de mulțumire decât de nemulțumire în activitatea lor, iar munca prestată le oferă satisfacții personale și profesionale, care îi ajută să se dezvolte ca profesioniști și ca oameni.

Prin cercetarea întreprinsă am dorit să surprindem relația dintre starea de bine și impactul schimbărilor organizaționale generate de pandemia Covid-19 asupra resurselor umane din sistemul de învățământ dâmbovițean, nivelul preșcolar și primar. Starea de bine a fost analizată din punct



de vedere individual, examinând schimbările personale, dar și organizaționale pe care cadrele didactice le-au gestionat în perioada pandemică și post-pandemică.

## CONTRIBUȚII PERSONALE

Teza de doctorat cu titlul „*Impactul managementului schimbării asupra resurselor umane din organizații*” și-a propus sintetizarea teoriei și a modelelor de schimbare organizațională, existente în literatura de specialitate, dar și abordarea acestora într-o manieră personală, în contextul pandemiei Covid-19. De asemenea, studiul de caz desfășurat a vizat resursele umane din organizațiile școlare, ținând cont de faptul că acestea au traversat o perioadă dominată de schimbări majore și complexe. Prin urmare, considerăm că lucrarea de față a adus contribuții atât sub aspect conceptual, cât și practic-aplicativ:

### **Contribuții teoretice:**

- Lucrarea de față realizează o sinteză personală a literaturii de specialitate din domeniul managementului schimbării și a managementului resurselor umane.
- În capitolele dedicate s-au stabilit corelații și s-au identificat modele și teorii ale schimbării ce au fost interpretate în manieră proprie.
- Literatura de specialitate cu privire la schimbarea organizațională a fost adaptată organizațiilor școlare prin stabilirea unor repere teoretice și prin extinderea studiilor existente.
- A fost realizat un studiu teoretic aprofundat al conceptelor abordate prin studierea unei bibliografii ample, autohtonă și străină, în scopul utilizării acestora în cadrul studiului de caz.

- Prin constatările noastre considerăm că am reușit extinderea informațiilor actuale, oferind explicații suplimentare, specifice sistemului de învățământ din România.

### **Contribuții practice:**

- A fost creat un instrument de cercetare sub forma unui chestionar de măsurare a stării de bine a cadrelor didactice sub influența schimbărilor generate de pandemia Covid-19. Chestionarul a fost structurat în patru dimensiuni ale stării de bine, cuprinzând 40 de itemi și o parte ce cuprinde datele de identificare ale respondenților;
- Cercetarea cantitativă a fost riguros realizată, iar rezultatele au fost interpretate detaliat, în scopul verificării ipotezelor propuse;
- Elaborarea unui model de implementare a schimbării organizaționale în patru etape – Modelul S.T.E.P. și exemplificarea aplicării acestuia în context educațional.
- Elaborarea unui model matematic de măsurare a stării de bine a cadrelor didactice prin utilizarea chestionarului propus.
- Formularea unor concluzii personale în scopul utilizării în mod pozitiv a impactului generat de schimbările organizaționale asupra resurselor umane.

## **LIMITELE CERCETĂRII**

În ceea ce privește limitele prezentei cercetări considerăm că, în primul rând este necesar să subliniem mărimea eșantionului. Acesta a vizat doar două nivele de învățământ – preșcolar și primar, din cadrul unui singur județ – Dâmbovița.

Tot în ceea ce privește eșantionul chestionat, considerăm că este posibil ca o parte din cadrele didactice să ofere răspunsurile despre care cred că ar fi corecte, sau pe care și le doresc directorii

instituțiilor de învățământ și nu pe cele reale. Am încercat să diminuez acest aspect prin includerea funcției deținute între variabilele cercetării.

O altă limită identificată este data de conturarea chestionarului sub forma celor patru dimensiuni ale stării de bine, fapt ce a condus la o oarecare dirijare neplanificată a răspunsurilor primite.

În cele din urmă, o altă limită ce trebuie menționată este aceea că prezenta cercetare s-a desfășurat în perioada post-pandemică, fapt ce a influențat răspunsurile unor cadre didactice, prin perspectiva renunțării la restricții și limite, precum și datorită reluării învățământului față în față în toate țările lumii.

## DIRECȚII VIITOARE DE CERCETARE

Studiul realizat are numeroase implicații ce pot fi studiate în cadrul unor cercetări viitoare:

- Mărirea eșantionului prin cuprinderea cadrelor didactice din toate nivelurile învățământului preuniversitar: preșcolar, primar, gimnazial și liceal, dar și prin extinderea la nivelul zonei Sud-Muntenia, sau chiar la nivel național.
- Extinderea chestionarului către alte aspecte ce influențează starea de bine în cadrul organizațiilor școlare și nu numai.
- Abordarea simultană a mai multor sectoare de activitate, nu doar a celui educațional, astfel încât să se poată realiza o comparație plauzibilă din punct de vedere statistic.
- Identificarea altor dimensiuni care influențează starea de bine a resurselor umane din organizații și realizarea unui studiu care să urmărească interdependența dintre acestea.
- Dezvoltarea unei cercetări calitative prin includerea unor interviuri 1 la 1 cu cadre didactice încadrate în diferite funcții de conducere (din cadrul ministerului educației, inspectoratelor școlare, instituțiilor de învățământ) sau de execuție (de pe nivele de învățământ diferite).

- Includerea în chestionar a unor întrebări deschise cu rolul de a identifica părerile personale ale resurselor umane cu privire la impactul schimbărilor generate de pandemia Covid-19.
- Crearea, la nivel național, a unor politici care să limiteze impactul schimbărilor pandemice din organizațiile școlare, însoțite de măsuri care să atenueze influențele negative asupra stării de bine.

## BIBLIOGRAFIE

### LUCRĂRI DE SPECIALITATE

1. Alvesson, M., Due Billing, Y. (1997). *Understanding Gender and Organizations*. Sage Publications;
2. Anderson, D., Ackerman Anderson, L., (2001). *Beyond Change Management*, San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer.
3. Androniceanu, A., (1998). *Managementul schimbării: valorificarea potențialului creativ al resurselor umane*. București: Editura All Educational.
4. Anghelache, C., Petrescu, I., Anghel, M.G., Gogu, E., (2018). *Evoluția centenară a învățământului în România*. București: Editura Economică.
5. Argyris, C. (1985). *Strategy, change and defensive routines*. Boston: Pitman;
6. Bell, D., Ritchie, R. (2002). *Towards-effective subject leadership primary school*. Londra: Open University Press;
7. Bennis, W., (1989). *On Becoming a Leader*, Cambridge, MA: Perseus Books.

8. Blumberg, B., Cooper, D.R. and Schindler, P.S. (2008) *Business Research Methods*. McGraw-Hill Education, Maidenhead.
9. Bremond, Janine, Geledan, A. (1995). *Dicționar economic și social*. București: Editura Expert;
10. Burduș, E., Androniceanu, A., (2000). *Managementul schimbării*. București: Editura Economică.
11. Burduș, E., Căprărescu, Gh., (1999). *Fundamentele managementului organizației*. București: Editura Economică.
12. Burduș, E., Căprărescu, Gh., Androniceanu, A., (2008). *Managementul schimbării organizaționale*, București: Editura Economică.
13. Burduș, E., Căprărescu, Gh., ș.a., (2003). *Managementul schimbării organizaționale*. București: Editura Economică.
14. Burduș, E., Popa, I., (2014). *Metodologii manageriale*. București: Editura Pro Universitaria.
15. Burke, W., (2011). *Organization change – theory and practice*, third edition, Sage Publication Inc.
16. Burns, T., Stalker, G. M., (1961). *The Management of Innovation*, London: Tavistock.
17. Carnall, C., (1990). *Managing change in organisations*, Editura Prentice Hall International, U.K.
18. Idem, (2007). *Managing Change in Organizations*. Fifth edition. Edinburgh: Pearson Education Limited;
19. Chelcea, S., Iluț, P., (2003). *Enciclopedie de psihosociologie*, București: Editura Economică.
20. Chin, R., Benne, D., (1985). *General strategies for effecting changes in human systems*, New York: Rinehart & Winston.
21. Clements, P., Jones, J., (2002). *The Diversity Training Handbook*. Kogan Page;
22. Collerette, P. & all., (2000). *Le changement organisationnel*, Québec: Press Universitaire.
23. Cornescu, V., Bonciu, C. (2000). *Managementul resurselor umane*. București: Editura Trei;
24. Cristea, S., (1996). *Pedagogie generală – managementul educației*, București: Editura Didactică și Pedagogică R.A.

25. Idem, 1998. *Dicționar de termeni pedagogici*, București: Editura Didactică și Pedagogică.
26. Idem, (2010). *Fundamentele pedagogiei*. Iași: Polirom.
27. Cummings, G.T., Worley, G.C., (2000). *Essentials of Organization Development and Change*. Stamford: Cengage Learning.
28. Davidoff, S. Lazarus, S., (1997). *The Learning School*. Cape Town: Juta.
29. Doseck, K., (2012), *A phenomenological study of HRM practitioner merger and acquisition integration preparation: perspectives on organizational culture, human capital management, and change management*, Capella University.
30. French, W., Bell, H., C., (1999). *Organization Development*. New Jersey: Practice Hall.
31. Fullan, M. (1991). *The new meaning of educational change*. New York: Teachers College Press;
32. Idem, (1992). *Successful school improvement: the implementation perspective and beyond. Modern educational thought*. Londra: Open University Press;
33. Idem, (2001). *Leading in a Culture of Change*, San Francisco: Jossey Bass.
34. Idem, (2006). *Change theory. A force for school improvement*, Centre for Strategic Education, Victoria.
35. Idem, (2007). *The new meaning of educational change*. 4th edition, New York: Teachers College Press;
36. Giarini, O., Liedtke, P.M. (2001). *Dilema ocupării forței de muncă și viitorul muncii*. București: Editura All Beck;
37. Golembiewski, R., (1993). *Approaches to Planned Change. Orienting Perspectives and Micro-Level Interventions*, Transaction Publishers.
38. Hair J.F.R., Money, A.H., Samuel, P., & Page, M. (2007) *Research Methods for Business*. John Wiley & Sons, Ltd, England.
39. Hargreaves, D.H., Hopkins, D., (1994). *Development planning for school improvement*, London: Cassell.
40. Harnel, G., Breen, B., (2010). *Viitorul managementului*, București: Editura Publica.
41. Harrington, H. J., Conner, D., Horney, N. L. (2000). *Project change management: Applying change management to improvement projects*. New York, NY: McGraw-Hill;
42. Hiatt, J. M. (2006). *ADKAR: A model for change in business, government, and our community*. Loveland, CO: Prosci Learning Center Publications.

43. Iacob, D., Cismaru, D.-M., (2012). *Organizația inteligentă - Zece teme de managementul organizațiilor* (ediția a doua, revăzută și adăugită), Facultatea de Comunicare și Relații Publice, București.
44. Iosifescu, Ș., (coord.), (2005). *Management educațional*, București: Editura 2000+.
45. Johns, G., (1998). *Comportament organizațional*, București: Editura Economică.
46. Kandola, R., Fullerton, J., (1994). *Managing the Mosaic Diversity in Action*. IPD;
47. Kaplan, L., Scheukman, O., William A., (2013). *Culture Re-Boot: Reinvigorating School Culture to Improve Student Outcomes*, Corwin.
48. King, N., Anderson, N., (1995). *Innovation and Change in Organisations*. Londra: Routledge;
49. Kotter, J., (2002). *The Heart of Change*, Harvard Business School Press.
50. Kreitner, R., Kinicki, A., (1998). *Organizational Behavior*. International Edition, Irwin/McGraw – Hill;
51. Kubr, M. (ed.), 2002. *Management Consulting – A guide to the profession*, fourth edition. Geneva: International Labour Office.
52. Le Saget, M., (1999). *Managerul intuitiv*, București: Editura Economică.
53. Leca, A., (1997). *Principii de management energetic*, București: Editura Tehnică.
54. Leigh, A., (1997). *Effective Change*. Londra: Institute of Personnel Management;
55. Lewin, K., (1948). *Resolving social conflicts*, New York: Harper.
56. Idem, (1997). *Field Theory in Social Science*, New York: Harper & Row.
57. Loden, M., (1996). *Implementing Diversity*. Chicago, IL: Irwin, 1996;
58. Loehr, J., & Schwartz, T. (2003). *The Power of Full Engagement*. New York: The Free Press.
59. Macarie, F. (coord.), (2011). *Politica de gen în organizațiile publice*, Cluj-Napoca: Editura Eikon.
60. Maior, C., (2011), *Management educațional*, Arad: Editura „Vasile Goldiș” University Press.
61. Makokolo, M. (2005). *Minority indigenous peoples and ethnic diversity in Kenya*. London, UK: Minority Rights Group International;
62. Manolache, A., (coord.), (1979). *Dicționar de pedagogie*, București: Editura Didactică și Pedagogică.

63. Manolescu, A., (1995). *Managementul resurselor umane*. Ed. Didactică și Pedagogică, București;
64. Manolescu, M. (coord.), (2013). *Ghid metodologic de evaluare a elevilor din clasa pregătitoare*. Centrul Național de Evaluare și examinare.
65. Marinescu, P., (2003). *Managementul instituțiilor publice*. Editura Universității din București, carte disponibilă online la <http://ebooks.unibuc.ro/StiinteADM/marinescu/16.htm>, accesat la data de 9 iunie 2020, ora 11:39.
66. Mariss, P., (1986). *Loss and Change*. Londra: Routledge;
67. Maurer, R., (2009). *Introduction to Change without Migraines*, version 4, Publisher: Maurer and Associates;
68. Messenger, J., Vadkerti, Z., Uherezky, A., (2020). *Teleworking during the COVID-19 pandemic and beyond. A Practical Guide*. Geneva: ILO Publishing;
69. Newton, C., Tarrant, T., (1992). *Managing Change in Schools: A Practical Handbook*. Londra: Routledge;
70. Nicolae, S., (1999). *Elemente de management al unității de învățământ*, Olt: Editura ISJ.
71. Nicolescu, O., Verboncu, I., (1997). *Management*. București: Editura Economică.
72. Idem, (2001). *Fundamentele managementului organizației*, București: Editura Tribuna Economică.
73. Niculescu, R.M., (1994). *A învăța să fii un bun manager*, Tulcea: Editura Inedit.
74. Păun, E., 1999. *Școala. O abordare sociopedagogică*, Iași, Editura Polirom.
75. Pânișoara, G., Pânișoară, I.O., (2000). *Managementul resurselor umane*. Ediția a-II-a, București: Editura Polirom;
76. Popescu D.-M., Bîlcan, F.-R., Petrescu A.-G., Petrescu, M., (2019). *Elemente de management general*. Târgoviște: Editura Bibliotheca.
77. Predișcan, M., (2001). *Managerizarea schimbărilor organizaționale*. Timișoara: Editura Mirton.
78. Rath, T., & Harter, J. (2010). *Well Being*. New York: Gallup Press.
79. Robbins, S., Judge, T., (2008). *Essentials of organizational behavior, ninth edition*, Pearson International Edition.



80. Robbins, S.P., (1990), *Organizational Theory: Structure, Design, and Applications*, Third Edition, New Jersey: Prentice Hall.
81. Robbins, S.P., DeCenzo, D.A., (2001). *Fundamentals of management: Essential concepts and applications*. Upper Saddle River, N.J: Prentice Hall;
82. Rotaru, A., Prodan, A (1998). *Managementul resurselor umane*. Iasi: Editura Sedcom Libris;
83. Scott, R.W., (1998). *Organizations. Rational, Natural and Open Systems*, 4th ed., N.J. Prentice Hall, 1998.
84. Senge, P. (coord.), (2016). *Școli care învață. A cincea disciplină aplicată în educație*, București: Editura Trei.
85. Stan, L., (2014). *Pedagogia preșcolărității și școlărității mici*. Iași: Editura Polirom.
86. Stăncioiu, I., Militaru, Gh., (1998). *Management – elemente fundamentale*, București: Editura Teora.
87. Tanțău, A., (2005). *Fundamente ale schimbării organizaționale*, București: Editura ASE.
88. Thomas, R.R. (2006). *Building on the Promise of Diversity: How we can move to the next level in our workplaces, our communities, and our society*. New York, et.al: American Management Association;
89. Toffler, A., (1973). *Șocul viitorului*. București: Editura Politică.
90. Tomșa, Ghe., Oprescu, N., (2007), *Bazele teoretice ale psihopedagogiei preșcolare*, București: Editura V & I Integral.
91. Vagu, P., Stegăroiu, I., (2006). *Lideriatul de la teorie la practică*, Târgoviște: Editura Bibliotheca.
92. Vlăsceanu, M., (2003). *Organizații și comportament organizațional*, Iași: Editura Polirom.

## ARTICOLE:

1. Agboola, A. A., Salawu, R. O. (2011). Managing deviant behavior and resistance to change. *International Journal of Business and Management*, 6(1), p.236 disponibil la

- <http://www.ccsenet.org/journal/index.php/ijbm/article/view/7134>, accesat la data de 4.02.2021, ora 13:42;
2. Anderson, D., (2011). CLR Diagram. disponibil online la <http://changeleadersnetwork.com/welcome-change-leaders-and-consultants/clr-diagram>, accesat la 21.06.2020, ora 20:47.
  3. Anderson, D., Ackerman Anderson, L., (2009). How to Increase Employee Commitment to Change. disponibil online la <http://changeleadersnetwork.com/free-resources/how-to-increase-employee-commitment-to-change>, accesat la data de 21.06.2020, ora 20:32.
  4. Applegate L. M. (1994). "Managing in an Information Age: Transforming the Organization for the 1990s", *Working Conference on Information Technology and New Emergent Forms of Organizations: Transforming Organizations with Information Technology*, North Holland, pp. 15-94.
  5. Armstrong-Stassen, M., Ursel, N.D. (2009). Perceived organizational support, career satisfaction, and the retention of older workers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 82, pp. 201-220;
  6. Bartunek, J.M., Rousseau, D.M., Rudolph, J.W. and DePalma, J.A. (2006). On the receiving end: sensemaking, emotion, and assessments of an organizational change initiated by others. *Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 42, pp. 182-206
  7. Bauman E., (2011). Managementul schimbării - manual de formare pentru grefierii din cadrul instanțelor și parchetelor. p. 17, disponibil la [http://www.grefieri.ro/Docs/20110920Final\\_Change\\_Manual\\_RO.pdf](http://www.grefieri.ro/Docs/20110920Final_Change_Manual_RO.pdf) , accesat la data de 11.06.2020, ora 16:30.
  8. Bezrukova, K., Jehn, K.A., Spell, C.S. (2012). Reviewing diversity training: where we have been and where we should go. *Acad Manag Learn Educ*, 11(2), pp. 207–227;
  9. Boudreau, J. (1996). Human Resources and Organization Success. *CAHRS Working Paper Series Working Paper #96-03Draft 2/15/96*, Cornell University ILR School, p.3, disponibil la <https://core.ac.uk/reader/144981000> accesat la data de 09.01.2021, ora 13:26;
  10. Bove, H. W, & Hede, A. (2001). Resistance to organizational change: The role of cognitive and affective processes. *Leadership & Organization Development Journal*. 22, pp. 372-382;

11. Brews, P.J., Hunt, M.R., (1999). Learning to plan and planning to learn: resolving the planning school/learning school debate. *Strategic Management Journal* 20.
12. Brower, R. S., Abolafia, M. Y. (1995). The structural embeddedness of resistance among public managers. *Group & Organization Management*, 20(2);
13. Burlacu, F., (2013), Importanța educației preșcolare în dezvoltarea copilului. *Euromentor-studii despre educație*, Volumul IV, Nr.2/ iunie, București: Editura ProUniversitaria, pp.128-129.
14. Burnford, J., (2019). Flexible Working: The Way Of The Future. disponibil la <https://www.forbes.com/sites/joyburnford/2019/05/28/flexible-working-the-way-of-the-future/?sh=2003113f4874>, accesat la data de 21.01.2021, ora 17:05;
15. Campbell, K., & Miguez-Vera, A. (2008). Gender diversity in the boardroom and firm financial performance. *Journal of Business Ethics*, 83(3), 435–451. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9630-y>, accesat la data de 14.12.2020, ora 13.12;
16. Carrell, M., Mann, E., Sigler, T. (2006). Defining workforce diversity programs and practices in organizations: a longitudinal study. *Labor Law Journal*, Vol. 57 No. 1;
17. Chan, F., Strauser, D., Gerver, R., Lee, E.J. (2010). Introduction to demandside factors related to employment of people with disabilities. *J Occup Rehabil*, 20(4), pp. 407–411;
18. Christensen, K. E., & Staines, G. L. (1990). Flextime: A viable solution to work/family conflict?. *Journal of Family Issues*, 11, pp. 455-476;
19. Christophe, E., & Glée, C. (2014). Une GPEC territoriale? De l'outil de gestion à l'institutionnalisation d'une nouvelle forme de GRH. *Management & Avenir*. Nr. 73, disponibil la [https://www.researchgate.net/publication/281503333\\_Une\\_GPEC\\_territoriale\\_De\\_l'outil\\_de\\_gestion\\_a\\_l'institutionnalisation\\_d'une\\_nouvelle\\_forme\\_de\\_GRH](https://www.researchgate.net/publication/281503333_Une_GPEC_territoriale_De_l'outil_de_gestion_a_l'institutionnalisation_d'une_nouvelle_forme_de_GRH) accesat la data de 08.01.2021, ora 14:00;
20. Collins, J. A., Krause, A. (1984). Improving productivity through job sharing. *Business Forum*, 9(3);
21. Dastane, O., Eshegbe, J. W. (2015). Effect of diversity elements at the workplace: An empirical study. *International Journal of Accounting and Business Management*, 3(1), pp. 62–69;

22. del Val, M.P., Fuentes, C. M. (2003). Resistance to change: A literature review and empirical study. *Management Decision*, 41(2);
23. Devos, G., Buelens, M., Bouckennooghe, D. (2007). Contribution of content, context, and process to understanding openness to organizational change: Two experimental simulation studies. *The Journal of Social Psychology*, 147(6), pp. 607-629;
24. Dunphy, D.C., Stace, D.A., (1992). Translating business strategies into action: managing strategic change. *Journal of Strategic Change*, vol. I, August.
25. Idem, (1993). The Strategic Management of Corporate Change. *Human Relations*, 46(8), August 1.
26. Elias, S. M. (2009). Employee commitment in times of change: Assessing the importance of attitudes toward organizational change. *Journal of Management*, 35(1);
27. Emiko, M., & Eunmi, C. (2009). Diversity management and the effects on employees' organisational commitment: Evidence from Japan and Korea. *Journal of World Business*, 44, 31–40. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2008.03.018>, accesat la data de 14.12.2020, ora 11:16;
28. Erhardt, L. N., Shrader, C. B., & Werbel, J. D. (2003). Board of director diversity and firm performance corporate governance. *An international Review*, 11(2), pp. 102–110;
29. Evans, E. (2020). Job Share or Part Time: Reducing the amount you work. disponibil la <https://duome.co/job-share-or-part-time/>, accesat la data de 25.01.2021, ora 14:53;
30. Flanagan, L., (2020). Flexible Work Arrangements In A Post Pandemic World. disponibil la <https://www.mrgpeople.com/blog/2020/5/8/flexible-work-arrangements-in-a-post-pandemic-world>, accesat la data de 26.01.2021, ora 16:19;
31. Folger, R., Skarlicki, D. P. (1999). Unfairness and resistance to change: Hardship as mistreatment. *Journal of Organizational Change Management*, 12(1);
32. Foster, R. D. (2010). Resistance, justice, and commitment to change. *Human Resource Development Quarterly*, 21(1);
33. Fraile, A.E.B., 2019. Implicaciones culturales y axiológicas de un modelo humanista de empresa. *Boletín de Estudios Económicos*, Vol. IXXIV - n.º 228 - diciembre.
34. Freeman, R.B. (2006). Is a great labor shortage coming? Replacement demand in the global economy. *Natural Bureau of Economic Research*, Paper No. 12541, disponibil la <http://www.nber.org/papers/w12541>, accesat la data de 16.01.2021, ora 10:34;

35. Friedman, B.A., (2007). Globalization implications for human resource management roles. *Employ Respons Rights J*, No.19;
36. Galpin, T. J. (1994). How to manage human performance. *Employment Relations Today*, 21,2, p.207, disponibil la [https://www.researchgate.net/publication/227987811\\_How\\_to\\_manage\\_human\\_performance](https://www.researchgate.net/publication/227987811_How_to_manage_human_performance), accesat la data de 09.01.2021, ora 16:14;
37. Gigauri, I. (2020). Influence of Covid-19 Crisis on Human Resource Management and Companies' Response: The Expert Study. *International Journal of Management Science and Business Administration*. 6 (6), pp. 15-24. ISSN 1849-5664.
38. Guth S., (1991). J.-P. Durand et R. Weil, Sociologie contemporaine, 1990. *Sociologie du travail*, 33<sup>e</sup> année n<sup>o</sup>2, Avril-juin.
39. Hambrick, D. C., Cannella, A. A. Jr., (1989). Strategy implementation as substance and selling. *Academy of Management Executive*, 3 (4), pp. 278- 285;
40. Hassanain, M. A. (2006). *Factors affecting the development of flexible workplace facilities*. în *Journal of Corporate Real Estate*, 8 (4);
41. Herring, C. (2009). Does diversity pay? Race, gender, and the business case for diversity. *American Sociological Review*, Vol. 74, April;
42. Iacob, S., Popescu, C., Ristea, A.L., (2015). The role of epistemological paradigms in research in social sciences and humanities. *Theoretical and Applied Economics*, Volume XXII (2015), No. 4(605), Winter;
43. James, W., (2005). The Impact of Corporatisation and National Competition Policy: An Exploratory Study of Organisational Change and Leadership Style. *Leadership & Organization Development Journal* 26(4).
44. Kanter, R.M., (2000). Kaleidoscope Thinking. în S. Chowdhury (ed.), *Management 21 C*, London: Pearson Education Limited.
45. Kavanagh, M. H., Ashkanasy, N. M. (2006). The impact of leadership and change management strategy on organizational culture and individual acceptance of change during a merger. *British Journal of Management*, 17, pp. 81-103;
46. Khandekar, A., Shama, A. (2005). Managing human resources capabilities for sustainable competitive advantage: An empirical analysis from Indian global organisations. *Education + Training*, 47(8/9);

47. Kotter, J., 2007. Leading Change – Why Transformation Efforts Fail. *Harvard Business Review*, January.
48. Kundu, S. C., & Mor, A. (2017). Workforce diversity and organisational performance: A study of IT industry in India. *Employee Relations*, 39(2), 160–183. <https://doi.org/10.1108/ER-06-2015-0114>, accesat la data de 14.12.2020, ora 10:26;
49. Lado, A.A. & Wilson, M.C. (1994). Human resource systems and sustained competitive advantage: A competency based perspective. *Academy of Management*, Nr. 19, pp. 699-728;
50. Levin, B. (1993). School response to a changing environment. *Journal of Educational Administration*, 31(2), pp. 4-20;
51. Lewin, K., (1943). Defining the 'field at a given time.' *Psychological Review*, 50(3), 292–310, disponibil la <https://doi.org/10.1037/h0062738>, accesat la 9 iunie 2020, ora 11:51.
52. Lewis, N. (2020). HR Managers Rethink Their Role During the Coronavirus Pandemic. Disponibil la: <https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-news/pages/hr-managers-rethink-their-work-coronavirus-pandemic.aspx>, accesat la data de 15.01.2022, ora 22:19.
53. Lucas, J. L., & Heady, R. B. (2002). Flextime commuters and their driver stress, feelings of time urgency, and commute satisfaction. *Journal Of Business & Psychology*, 16(4), pp. 565-571;
54. Lutz, J., (2012). Alternative Work Arrangements - An Examination of Job Sharing, Compressed Workweeks, and Flextime. p.6, disponibil la <https://core.ac.uk/download/pdf/58824585.pdf>, accesat la data de 25.01.2021, ora 15:49;
55. Maingi, J. W. (2015). Effect of workforce diversity on employee performance in Kenya: A case of Kenya school of government. *Strategic Journal of Business & Change Management*, 2(2), pp. 52–68;
56. Marx, B., Pons, V., Suri, T. (2016). Diversity and team performance in a Kenyan organisation. Harvard Business School, MA, disponibil la [https://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/16-078\\_e152aad5-0094-47a2-be2b-c5564ad23959.pdf](https://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/16-078_e152aad5-0094-47a2-be2b-c5564ad23959.pdf) accesat la data de 15.01.2021, ora 14:59;
57. Miles, M.B., Ekholm, M. (1985). What is school improvement?. *Making school improvement work: A Conceptual Guide to Practice*, Edited by: van Velzen, W.G., Miles,

- M. B., Ekholm, M., Hameyer, U. and Robin, D. Leuven, Netherlands: International School Improvement Project, OECD, Paris, Acco.
58. Mîtriuc, I., (2019). Managementul resurselor umane - Manualul profesionistului. Chișinău, p.2, disponibil la [https://politia.md/sites/default/files/manual\\_mru\\_2019.pdf](https://politia.md/sites/default/files/manual_mru_2019.pdf), accesat la data de 07.12.2020, ora 14:15;
59. Moldoveanu G., Dobrin, C., (2008). Abordări și strategii de schimbare organizațională în contextul societății bazate pe cunoaștere. *Theoretical and Empirical Researches in Urban Management*, Year 3, Number 7.
60. Moldoveanu, G., (2004). Scanarea mediului organizațional. *Administrație și Management Public*, 2/2004.
61. Morrisette, R., Schellenberg, G., Silver, C. (2004). Retaining older workers. *Perspectives on Labour and Income*, Vol. 5, pp. 15-20;
62. Moss, P., (2007). Starting Strong: An exercise in international learning. *ICEP 1*, pp. 11–21, disponibil la <https://doi.org/10.1007/2288-6729-1-1-11>, accesat la 13.02.2021, ora 17:04.
63. Neculau A., (1996). O perspectivă psihologică asupra schimbării. *Psihologie Socială – Aspecte contemporane*, Iași: Editura Polirom, p. 233-24;
64. Idem, (1998). Școala-Instituție sau/ și organizație?. *Tribuna Învățământului* nr. 442-444, 28 august.
65. Nickols, F., (2012). Change Management 101: A Primer. disponibil la <https://nickols.us/change.htm>, accesat la data de 8.05.2020, ora 16:53.
66. Idem, (2013). Change Management in Hard Times. p.12, disponibil la <https://nickols.us/cminhardtimes.pdf>, accesat la data de 9.05.2020, ora 14:47.
67. Nicolae (Stan), A.M., Mihai (Vasile), I. (2022). Organizational change impact - between conflict and wellbeing. *Management Strategies - Strategii Manageriale*, Anul XIV, nr. II (56)/ 2022, Pitești: Editura Independența Economică
68. Nicolescu, O., (2004). Cum să realizăm o tranziție organizațională efecă. *Tribuna economică*, nr.47.
69. Nițu, L., (2016). Află ce înseamnă managementul schimbării în contextul SR EN ISO 9001:2015. disponibil la <https://felder-gruppe.ro/calitate/afla-ce-inseamna-managementul-schimbarii-in-contextul-sr-en-iso-90012015/> , accesat în data de 14.05.2020, ora 16:30.

70. Oerlemans, W. G., Peeters, M. C., Schaufeli, W. B. (2001). Ethnic diversity at work: An overview of theories and research. disponibil la <http://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/292.pdf>, accesat la data de 15.01.2021, ora 15:02;
71. Oreg, S. (2006). Personality, context, and resistance to organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15(1);
72. Paluck, E.L. (2006). Diversity training and intergroup contact: a call to action research. *J Soc Issues*, 62(3), pp. 577–595;
73. Phillips, K.W., Liljenquist, K.A., Neale, M.A. (2009), Is the pain worth the gain? The advantages and liabilities of agreeing with socially distinct newcomers. *Personality and Social Psychology Bulletin*, Vol. 35 No. 3, pp. 336-350;
74. Point, S., Singh, V. (2003). Defining and dimensionalising diversity: evidence from corporate websites across Europe. *Eur Manag J.*, 21(6), pp. 750–761;
75. Popescu, C., (2008). Modele și metode ale schimbării. *Business&Leadership*, Scientific Society of Management from Romania, vol. 1(2), September.
76. Popescu, D., Popa, I, (2012). Managementul schimbării organizaționale și inovarea. *Calitatea – acces la succes*, Vol. 13, no.. 127/Aprilie.
77. Posthuma, R.A., Campion, M.A. (2009). Age stereotypes in the workplace: common stereotypes, moderators, and future research directions. *Journal of Management*, Vol. 35, pp. 58-188;
78. Rocereto, J. F., Gupta, S., Mosca, J. B. (2011). The role of flextime appeal on family and work outcomes among active and non-active flextime users: a between groups and within groups analysis. *Journal of Business & Economics Research*, 9(3);
79. Rogers, E.M., (2012). Diffusion of innovations. Third Edition, The Free Press A Division of Macmillan Publishing Co., Inc, p.13, disponibil la <https://teddykw2.files.wordpress.com/2012/07/everett-m-rogers-diffusion-of-innovations.pdf>, accesat la data de 12.02.2022, ora 17:44.
80. Rosenblatt, Z. (2004). Skill flexibility and school change: A multi-national study. *Journal of Educational Change*, 5, pp. 1-30;
81. Santos, M. (1999). O território e o saber local: Algumas categorias de análise. *Cadernos IPPUR*, Rio de Janeiro, Ano XIII, No2, p. 7–12, disponibil la



- <https://revistas.ufrj.br/index.php/ippur/issue/viewFile/277/86> accesat la data de 08.01.2021, ora 14:08;
82. Schuler, R. S. (2000), The Internationalization of Human Resource Management. *Journal of International Management*, No.6, pp. 239-260;
83. Sharma, A. (2015). Managing diversity and equality in the workplace. *Cogent Business and Management*, No.3, pp. 1–14;
84. Shore, L.M., Chung-Herrera, B.G., Dean, M.A., Holcomb Ehrhart, K., Jung, D.I. (2009). Where have we been and where are we going?. *Human Resource Management Review*, Vol. 19, pp. 117-133;
85. Singh, M. 2020. Impact of Covid-19 on HR practices and future workforce. Disponibil la <https://hr.economictimes.indiatimes.com/news/industry/impact-of-covid-19-on-hr-practices-and-future-workforce/75653859>, accesat la data de 15.01.2022, ora 22:26.
86. Stensrud, R. (2007). Developing relationships with employers means considering the competitive business environment and the risks it produces. *Rehabil Couns Bull*, 50(4);
87. Șendrea, M., (2017). Factori determinanți ai schimbărilor organizaționale. *Revista Economica*, nr.2.
88. Thomas, D., Ely, R., (1996). Making Differences Matter: A New Paradigm for Managing Diversity. *Harvard Business Review*, p. 10, disponibil la <https://hbr.org/1996/09/making-differences-matter-a-new-paradigm-for-managing-diversity>, accesat la data de 7.02.2021, ora 12:28;
89. Thomas, R.R. (1990). From affirmative action to affirming diversity. *Harvard Business Review*, March/April;
90. Triță, A., (2015). 5 modele de program flexibil de lucru pentru angajați mai motivați și mai eficienți. Disponibil la <https://carieraplus.wordpress.com/2015/10/14/5-modele-de-program-flexibil-de-lucru-pentru-angajati-mai-motivati-si-mai-eficienti/>, accesat la data de 21.01.2021, ora 17:26;
91. Tudor, L., 2014. Change management – challenge and opportunity for sustainable development of romanian companies. *Proceedings of the 8th International Management Conference "Management challenges for sustainable development"*, November 6th-7th, Bucharest, Romania.

92. Walker, G. (2018). Change management: Organisational change. *Training & Development*, June/2018.
93. Woodward, N.H. (2000). Asking for Salary Histories. disponibil la <https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-magazine/pages/0200woodward.aspx>, accesat la data de 26.01.2021, ora 14:52;
94. Zaharia, D.V., 2013. Școala ca organizație. în Boncu,Ș., Ceobanu, C., (coord.) *Psihosociologie școlară*, Iași: Editura Polirom.
95. Zander, A. (1950). Resistance to change - its analysis and prevention. *Advanced Management Journal*, 4(5).
96. Zlate, M., 2001. Argument. *Revista de psihologie organizațională*, vol. I, nr. 1, Iași: Editura Polirom.

#### **SURSE WEB:**

1. [https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/teaching-and-learning-primary-education-38\\_ro](https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/teaching-and-learning-primary-education-38_ro), accesat la data de 14.02.2021, ora 19:30.
2. <https://roma.mae.ro/node/2008>, accesat la data de 13.02.2021, ora 14:56.
3. <https://www.edu.ro/invatamant-primar>, accesat la data de 14.02.2021, ora 17:43
4. <https://www.kotterinc.com/8-steps-process-for-leading-change/>, accesat la data de 21.02.2020, ora 10:18.
5. <https://www.kotterinc.com/covid-19/>, accesat la data de 22.04.2020, ora 20:32;
6. <https://www.managementstudyguide.com/contingency-model-of-change-management.htm>, accesat la data de 11.06.2020, ora 17:07.

## ALTE SURSE:

1. DEX – *Dicționarul Explicativ al Limbii Române*, Ediția a II-a, 1998, București: Editura Univers Enciclopedic, București.
2. European Commission/ EACEA/ Eurydice, 2020. *The Structure of the European Education Systems 2020/21: Schematic diagrams. Eurydice Fact and Figures*. Luxembourg: Publications Office of the European Union, p.27. disponibil la <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/f4784939-1f15-11eb-b57e-01aa75ed71a1/language-en/format-PDF/source-search>, accesat la data de 13.02.2022, ora 10:04.
3. INSSE, (2021). *Populația școlară a fost de 3494,6 mii persoane în anul școlar/universitar 2020-2021*, disponibil la [https://insse.ro/cms/sites/default/files/com\\_presa/com\\_pdf/sistemul\\_educational\\_2021\\_r.pdf](https://insse.ro/cms/sites/default/files/com_presa/com_pdf/sistemul_educational_2021_r.pdf), și Baza de date on-line TEMPO: <http://statistici.insse.ro:8077/tempoonline/#/pages/tables/insse-table>, accesate la data de 12.02.2022, ora 16:15.
4. ISJ Dâmbovița, (2020). *Raport privind starea învățământului în județul Dâmbovița, an școlar 2020-2021*. disponibil la [http://www.isj-db.ro/static/files/20212022/management/ISJ\\_DB\\_Raport\\_Starea\\_invatamantului\\_2020-2021.pdf](http://www.isj-db.ro/static/files/20212022/management/ISJ_DB_Raport_Starea_invatamantului_2020-2021.pdf) accesat la data de 12.02.2022, ora 16:23.
5. *Legea educației naționale Nr. 1/2011*, din 5 ianuarie 2011, Art.1, Paragraful 3, disponibilă la [https://edu.ro/sites/default/files/\\_fi%C8%99iere/Legislatie/2020/LEN\\_actualizata\\_octombrie\\_2020.pdf](https://edu.ro/sites/default/files/_fi%C8%99iere/Legislatie/2020/LEN_actualizata_octombrie_2020.pdf), accesat la data de 13.02.2021, ora 14:38.
6. OECD (2001). *Starting Strong: Early childhood education and care*. Paris: OECD Publications, p.11.
7. OECD (2006). *Starting Strong II: Early childhood education and care*. Paris: OECD Publications, p.3
8. OECD, (2012). *Starting Strong III - A quality toolbox for early childhood education and care*. Paris: OECD Publications, p. 5.
9. Prodan, A., (2014). *Managementul resurselor umane – suport de curs*. Iași.

10. UNESCO, (1990). *World Declaration on Education for All*. Jomtien, Thailand, p. 2, disponibil la [https://bice.org/app/uploads/2014/10/unesco\\_world\\_declaration\\_on\\_education\\_for\\_all\\_jomtien\\_thailand.pdf](https://bice.org/app/uploads/2014/10/unesco_world_declaration_on_education_for_all_jomtien_thailand.pdf), accesat la data de 13.02.2021, ora 17:24.
11. UNESCO, (1994). *The Salamanca Statement and Framework for action on special needs education*. Printed in UNESCO, p.VIII.



## CURRICULUM VITAE EUROPASS

### Informații personale

Nume	<b>STAN ANA-MARIA</b>
Adresa	SAT CĂPRIORU, NR. 164 COMUNA TĂTĂRANI JUDEȚ DÂMBOVIȚA
Telefon	0766211978
Fax	-
E-mail	<a href="mailto:annanicolae@yahoo.com">annanicolae@yahoo.com</a>
Nationalitate	ROMÂNĂ
Data nasterii	13 IULIE 1986
Locul de muncă	Grădinița cu program prelungit Nr.14 Strada Vasile Voiculescu, nr.4, Târgoviște, Dâmbovița
Domeniul ocupațional	Educație/ Învățământ preșcolar (3 – 6/7 ani)

### Experiență profesională

Perioada	2021-prezent
Funcția sau postul ocupat	<b>Director</b>
Numele și adresa angajatorului	Grădinița cu Program Prelungit Nr. 14 Târgoviște, Str. Vasile Voiculescu, Nr.4, Târgoviște, Dâmbovița
Tipul activității sau sectorul de activitate	Educație/ Învățământ preșcolar (3 – 6/7 ani)
Principalele activități și responsabilități	<ul style="list-style-type: none"><li>• Director de grădiniță cu program prelungit/ mediul urban-proiectare, organizare, conducere operațională, control-evaluare, motivare, formare/dezvoltare profesională și personală, negociere și rezolvare a conflictelor;</li><li>• Membru al Corpului național al experților în managementul educațional</li><li>• Membru al Consiliului Consultativ al Inspectoratului</li></ul>

		<p>Școlar Județean Dâmbovița, specialitatea <i>educatoare/ învățământ preșcolar / educație timpurie (3–6 ani)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabil de cerc pedagogic- centru metodic Târgoviște 1- învățământ preșcolar;</li> <li>• Evaluator Resurse educaționale deschise la nivelul Inspectoratului Școlar Județean Dâmbovița, nivel- învățământ preșcolar;</li> <li>• Formator al Casei Corpului Didactic Dâmbovița</li> </ul>
Perioada	2016 – 2021	
Functia sau postul ocupat	<b>Profesor Învățământ Preșcolar</b>	
Numele si adresa angajatorului	Grădinița cu Program Prelungit Nr. 14 Târgoviște, Str. Vasile Voiculescu, Nr.4, Târgoviște, Dâmbovița	
Tipul activitatii sau sectorul de activitate	Educație/ Învățământ preșcolar (3 – 6/7 ani)	
Principalele activitati si responsabilitati	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proiectarea și desfășurarea activităților instructiv-educative</li> <li>• Mentor, îndrumare și susținere practică pedagogică, consiliere cadre didactice debutante;</li> <li>• Coordonarea, organizarea și desfășurarea unor proiecte cu grup țintă preșcolari, atât la nivel local/județean;</li> <li>• Derularea unor parteneriate în colaborare cu instituții de învățământ preuniversitar;</li> <li>• Membru al Consiliului de Administrație;</li> <li>• Responsabil al Comisiei metodice a educatoarelor la nivelul grădiniței;</li> <li>• Beneficiar al mobilității de formare continuă în cadrul Proiectului ERASMUS+ Acțiunea Cheie 1 <i>Competențe europene pentru profesorii din grădinițe</i>, 2019.</li> </ul>	
Perioada	2013 – 2016	
Functia sau postul ocupat	<b>Profesor Învățământ Preșcolar</b>	
Numele si adresa angajatorului	Școala <i>Radu cel Mare</i> Găești	
Tipul activitatii sau sectorul de activitate	Educație/ Învățământ preșcolar (3 – 6/7 ani)	
Principalele activitati si responsabilitati	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Activități instructiv-educative</li> <li>• Elaborarea planificării calendaristice;</li> <li>• Proiectarea mijloacelor de evaluare inițială, formativă și finală;</li> </ul>	
Perioada	2006 – 2013	
Functia sau postul ocupat	<b>Educatoare/ Profesor Învățământ Preșcolar</b>	

Numele si adresa angajatorului  
 Tipul activitatii sau sectorul de activitate

Grădinița cu Program Prelungit Nr. 14 Târgoviște, Str. Vasile Voiculescu, Nr.4, Târgoviște, Dâmbovița

Educație/ Învățământ preșcolar (3 – 6/7 ani)

Principalele activitati si responsabilitati

- Activități instructiv-educative
- Elaborarea planificării calendaristice;
- Întocmirea planificării săptămânale;
- Proiectarea mijloacelor de evaluare inițială, formativă și finală;
- Implicarea părinților în activități curriculare și extracurriculare

## Educație și formare

Perioada	2019 – prezent
Tipul calificarii/diploma obtinuta	Doctorand Domeniul management - în curs
Numele și tipul instituției de învățământ / furnizorului de formare	Universitatea <i>Valahia</i> din Târgoviște
Domeniul studiat/aptitudini ocupationale	Managementul organizației; Managementul schimbării; Managementul resurselor umane; Comunicare managerială;
Perioada	2008-2010
Tipul calificării/diploma obținută	<i>Managementul organizației</i> – Diplomă de master
Numele și tipul instituției de învățământ / furnizorului de formare	Universitatea <i>Valahia</i> din Târgoviște
Domeniul studiat/aptitudini ocupationale	Managementul organizației; Managementul schimbării; Managementul conflictelor; Comportament organizațional; Marketing strategic; Managementul performanței.
Perioada	2005-2008
Tipul calificarii/diploma obtinuta	<i>Limbă și Literatură Română</i> – Diplomă de licență
Numele și tipul instituției de învățământ / furnizorului de	Universitatea <i>Valahia</i> din Târgoviște

formare	
Domeniul studiat/aptitudini ocupationale	Limba română contemporană, Istoria limbii române, Literatură română, Literatură universală, Morfologie, Sintaxă.
Perioada	2001-2005
Tipul calificarii/diploma obtinuta	<i>Învățători-Educatoare</i> – Diplomă de bacalaureat
Numele și tipul instituției de învățământ / furnizorului de formare	Colegiul Național “ <i>Constantin Cantacuzino</i> ” Târgoviște
Domeniul studiat/aptitudini ocupationale	Pedagogia învățământului primar și preșcolar Psihologia copilului Metodica predării activităților educative
Perioada	2017
Tipul calificarii/diploma obtinuta	Gradul didactic I - Certificat
Numele și tipul instituției de învățământ / furnizorului de formare	Universitatea <i>Valahia</i> din Târgoviște
Domeniul studiat/aptitudini ocupationale	Învățământ preșcolar
Perioada	2012
Tipul calificarii/diploma obtinuta	Gradul didactic II - Certificat
Numele și tipul instituției de învățământ / furnizorului de formare	Universitatea <i>Valahia</i> din Târgoviște
Domeniul studiat/aptitudini ocupationale	Învățământ preșcolar
Perioada	2008
Tipul calificarii/diploma obtinuta	Gradul didactic Definitiv - Certificat
Numele și tipul instituției de învățământ / furnizorului de formare	Universitatea <i>Valahia</i> din Târgoviște
Domeniul studiat/aptitudini ocupationale	Învățământ preșcolar
Perioada	2019
Tipul calificarii/diploma obtinuta	<i>Certificat de competențe lingvistice – limba engleză</i>



Numele și tipul instituției de învățământ / furnizorului de formare	Universitatea <i>Valahia</i> din Târgoviște
Domeniul studiat/aptitudini ocupationale	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competențe de lecturare și înțelegere a textelor;</li> <li>• Abilități de comunicare verbală și scrisă</li> </ul>
Perioada	2019
Tipul calificării/diploma obținută	<i>Strategies for improving classroom atmosphere and student motivation in schools: A modern challenge for teachers</i> – Certificat de participare, Europass Mobility
Numele și tipul instituției de învățământ / furnizorului de formare	Cervantes Training SL, Alcalá de Henares-MADRID- SPAIN
Domeniul studiat/aptitudini ocupationale	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instrumente și resurse inovatoare pentru a promova interesul elevilor față de învățare;</li> <li>• Strategii inovatoare de predare a competențelor generale; Încurajarea utilizării TIC ca instrument de învățare și colaborare.</li> </ul>
Perioada	2017
Tipul calificării/diploma obținută	MEMBRU AL CORPULUI NAȚIONAL DE EXPERȚI ÎN MANAGEMENTUL EDUCAȚIONAL - Adeverință
Numele și tipul instituției de învățământ / furnizorului de formare	Ministerul Educației
Domeniul studiat/aptitudini ocupationale	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Management educațional</li> </ul>
Perioada	2016
Tipul calificării/diploma obținută	<i>Eficientizarea managementului instituțiilor de învățământ preuniversitar</i> – Certificat
Numele și tipul instituției de învățământ / furnizorului de formare	Asociația EGOMUNDI, Călărași
Domeniul studiat/aptitudini ocupationale	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Funcții și roluri manageriale</li> <li>• Gestionarea resurselor umane</li> <li>• Comunicarea în cadrul organizației școlare</li> <li>• Calitatea în educație</li> <li>• Managementul proiectelor</li> </ul>
Perioada	2016
Tipul calificării/diploma obținută	<i>Inovare și schimbare în managementul instituțiilor de învățământ preuniversitar</i> – Certificat de participare

Numele și tipul instituției de învățământ / furnizorului de formare	Asociația EGOMUNDI, Călărași
Domeniul studiat/aptitudini ocupationale	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marketing educațional;</li> <li>• Inteligența emoțională în cariera didactică;</li> <li>• Comunicarea în situațiile de criză;</li> <li>• Manager vs Leader.</li> </ul>
Perioada	2015
Tipul calificării/diploma obținută	<i>Managementul competențelor în proiectele educaționale / în activitățile extrașcolare</i> – Certificat de participare
Numele și tipul instituției de învățământ / furnizorului de formare	AEPEEC București, FINE-Universitatea Wales România (Departamentul de Cercetare)
Domeniul studiat/aptitudini ocupationale	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competențe manageriale în instituții educaționale;</li> <li>• Managementul competențelor;</li> <li>• Harta competențelor;</li> <li>• Utilizarea instrumentelor IT în managementul competențelor;</li> <li>• Abordarea strategic-inovativă a proiectelor educaționale;</li> <li>• Conceperea și implementarea de activități extrașcolare.</li> </ul>
Perioada	2014
Tipul calificării/diploma obținută	FORMATOR - Certificat
Numele și tipul instituției de învățământ / furnizorului de formare	S.C. School Consulting S.R.L. Sighișoara
Domeniul studiat/aptitudini ocupationale	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborarea programelor de formare;</li> <li>• Pregătirea materialelor de instruire;</li> <li>• Stabilirea criteriilor de evaluare.</li> </ul>
Perioada	2012
Tipul calificării/diploma obținută	<i>Asigurarea internă a calității</i> – Atestat de formare continuă a personalului didactic
Numele și tipul instituției de învățământ / furnizorului de formare	Federația Sindicatelor Libere Din Învățământ
Domeniul studiat/aptitudini ocupationale	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Standarde naționale de calitate;</li> <li>• Comisia pentru Evaluarea și Asigurarea Calității;</li> <li>• Proceduri, instrumente;</li> <li>• Demersul de autoevaluare;</li> </ul>

- Planul de îmbunătățire;
- Raportul anual de evaluare internă;

Limba maternă	Română	
Limbi străine cunoscute:	Lb. Franceză	Lb. Engleză
- abilitatea de a citi	B 1	B 1
- abilitatea de a scrie	B 1	B 1
- abilitatea de a vorbi	B 1	B 1
Aptitudini și competențe sociale	Comunicare în contexte publice, Competență didactică, Competență administrativă, Spirit de echipă, Atitudine pozitivă	
Aptitudini și competențe organizatorice	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificare, atribuirea sarcinilor, luarea deciziilor, managementul timpului și respectarea termenelor-limită (în prezent, sunt responsabilă de o echipă de 30 persoane);</li> <li>• Derularea unor proiecte și programe educative locale, județene, naționale și internaționale, coordonarea unor echipe de cadre didactice în cadrul programului E-twinning/ Erasmus+, instituții partenere în cadrul proiectelor avizate</li> <li>• Identificarea, descrierea și soluționarea problemelor de tip managerial;</li> </ul>	
Aptitudini și competențe tehnice	<p>Operare PC: Windows, MS Office;          Navigare pe Internet;          Operare în programele: Word, Power Point, Excel;          Participare la cursul de formare Intel Tech;          Abilități de lucru cu aparatură digital.</p>	
Permis de conducere	Categorია B	
Alte aptitudini și competente	Cunoștințe de limbă franceză dobândite pe parcursul studiilor universitare de licență.	
Informații suplimentare	<p>Participare la simpozioane, conferințe și work-shop-uri județene, naționale și internaționale în domeniul educației;          Publicarea de articole și studii de specialitate în reviste județene și naționale în domeniul educației;          Obținerea građației de merit în perioada 2011-2016, 2016-2021, 2021-2026.</p>	

## ACTIVITATE ȘTIINȚIFICĂ ȘI DE CERCETARE- PUBLICAȚII

### Web of Science

#### 2021

1. **Nicolae (Stan), Ana-Maria**, „Human resources resistance to change - from routine to entrepreneurship ideas”, *Proceedings Volume: 2nd International Conference Global Ethics - Key of Sustainability* (GEKoS), BDI, DOI: <https://doi.org/10.18662/lumproc/gekos2021/12>, 2021, Vol 15, p.134-146  
<https://proceedings.lumenpublishing.com/ojs/index.php/lumenproceedings/article/view/642>

### Reviste BDI

#### 2022

2. **Nicolae (Stan), Ana-Maria**, Mihai (Vasile), Iuliana, „Organizational change impact - between conflict and wellbeing”, *Management strategies*, Revistă editată de Universitatea „Constantin Brâncoveanu”, Pitești, Anul XIV, nr. II (56) / 2022, pp.127-134.

#### 2021

3. **Nicolae (Stan), Ana-Maria**, Mihai (Vasile), Iuliana, „Reducing conflicts created by organizational change through knowledge of education employee personality”, *Conference Proceedings „Risk in Contemporary Economy”*, BDI, DOI: <https://doi.org/10.35219/rce20670532116> , 2021, ISSN 2067-0532, ISSN-L 2344-5386

4. Iacob, Silvia, Gândea (Roşoiu), Iulia Maria, **Nicolae (Stan), Ana-Maria**, „Creative methods for increasing the resilience of human resources to organizational change”, *Theoretical and Applied Economics*, Supplement ECTAP (TAE), sVolume XXVIII, Special Issue/2021, Summer;
5. Popescu, Constanța, Mihai (Vasile), Iuliana, **Nicolae (Stan), Ana-Maria**, Gândea (Roşoiu), Iulia Maria, „A new approach to the conflict-change-creativity relationship in a pandemic context”, *Hyperion Economic Journal* Year VIII, issue 3, September 2021, pp.15-24.
6. **Nicolae (Stan), Ana-Maria**, Dumitrache (Torcică), Gheorghîța, „E-learning challenge – risks and changes”, *The journal Contemporary Economy*, Volume 6, Issue 4/2021, ISSN 2537 – 4222, ISSN-L 2537 – 4222, pp.60-66.

## **2020**

7. **Nicolae (Stan), Ana-Maria**, Mihai (Vasile), Iuliana, „An overview of the changes and dangers of elearning”, *Revista Economia Contemporană*, Vol. 5, Nr. 1/2020, ISSN 2537 – 4222, ISSN-L 2537 – 4222, pp.43-49.

## **Volume de conferință cu ISSN/ISBN**

### **2021**

8. Mihai (Vasile), Iuliana, **Nicolae (Stan), Ana-Maria**, „The phenomenon of bullying in the school environment and the changes imposed by the pandemic context”, *PROCEDIA OF 6TH EDITION OF ICM 2021. Conference Proceedings: Perspectives in Innovation, Creativity and Management in the 21st Century*, ISBN 978-9160956-1-8, UK ISBN & SAN Agencies Nielsen.

## LUCRĂRI PREZENTATE LA MANIFESTĂRI ȘTIINȚIFICE

### 2021

1. Nicolae (Stan), Ana-Maria, Mihai (Vasile), Iuliana, ***Organizational change impact - between conflict and wellbeing***, INTERNATIONAL CONFERENCE “*KNOWLEDGE ECONOMY - CHALLENGES OF THE 21ST CENTURY – EUROPE IN TRANSITION: THE PATH TO RECOVERY AND RESILIENCE*”, 26.11.2021, Pitești, România.
2. Popescu, Constanța, Mihai (Vasile), Iuliana, Nicolae (Stan), Ana-Maria, ***The teacher – agent of change from the perspective of conflict management in the educational environment***, 3RD INTERNATIONAL CONFERENCE GLOBAL INTERFERENCES OF KNOWLEDGE SOCIETY - GIKS 2021, 12-13.11.2021, Târgoviște, România.
3. Mihai (Vasile), Iuliana, Nicolae (Stan), Ana-Maria, ***The phenomenon of bullying in the school environment and the changes imposed by the pandemic context***, Conferința Multidisciplinară Internațională ICM VII 2021 “Inovație, creativitate și management în sec. XXI”, 02-10.08.2021, Istanbul, Turcia;
4. Popescu, Constanța, Mihai (Vasile), Iuliana, Nicolae (Stan), Ana-Maria, Gândea (Roșoiu), Iulia Maria, ***A new approach to the conflict-change-creativity relationship in a pandemic context***, 4TH INTERNATIONAL CONFERENCE ON CONTEMPORARY CHALLENGES FOR THE SOCIETY IN THE CONTEXT OF THE RECENT ECONOMIC AND SOCIAL CHANGES, 23-24.07.2021, Târgoviște, România;
5. Nicolae (Stan), Ana-Maria, Mihai (Vasile), Iuliana, ***Reducing conflicts created by organizational change through knowledge of education employee personality***, INTERNATIONAL CONFERENCE XXIIth Edition „RISK IN CONTEMPORARY ECONOMY” (RCE 2021), 04.06.2021, Galați, România;
6. Nicolae (Stan), Ana-Maria, ***Human Resources’ Resistance to Change - from Routine to Entrepreneurship Ideas***, 2ND INTERNATIONAL CONFERENCE GLOBAL ETHICS - KEY OF SUSTAINABILITY (GEKoS), 14.05.2021, București, România;
7. Iacob, Silvia, Gândea (Roșoiu), Iulia Maria, Nicolae (Stan), Ana-Maria, ***Creative methods for increasing the resilience of human resources to organizational change***, INTERNATIONAL CONFERENCE ECONOMIC CONVERGENCE IN EUROPEAN UNION (ECEU) – 18TH EDITION “ECONOMICS AND RESILIENCE THROUGH DIGITALIZATION IN EUROPEAN UNION”, 22-24.04.2021, București, România;

## 2020

8. Nicolae (Stan), Ana-Maria, Dumitrache (Torcică), Gheorghîța, *E-learning challenge – risks and changes*, International Conference “Knowledge Economy - Challenges of the 21st Century”, 26.11.2020, Pitești, România.
9. Nicolae (Stan), Ana-Maria, Mihai (Vasile), Iuliana, *An overview of the changes and dangers of elearning*, International Scientific Conference ”Accounting and Finance – the global languages in business”, 5th Edition, 24.04.2020, Pitești, România;



MINISTRY OF EDUCATION  
"VALAHIA" UNIVERSITY FROM TÂRGOVIȘTE  
IOSUD: DOCTORAL SCHOOL OF ECONOMIC SCIENCES AND  
HUMANITIES  
FUNDAMENTAL FIELD: ECONOMIC SCIENCES  
FIELD: MANAGEMENT

---

## **PHD THESIS SUMMARY**

# **THE IMPACT OF CHANGE MANAGEMENT ON HUMAN RESOURCES IN ORGANIZATION**

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

**DOCTORAND,  
Ana-Maria NICOLAE (STAN)**

**TÂRGOVIȘTE  
2022**



# CONTENT

<b>THANKS</b>	<b>50</b>
<b>CONTENTS OF THE DOCTORAL THESIS</b>	<b>51</b>
<b>THE ACTUALITY, THE OPPORTUNITY, THE NOVELTY AND THE IMPORTANCE OF THE THEME</b>	<b>53</b>
<b>GENERAL OBJECTIVE AND SPECIFIC OBJECTIVES</b>	<b>55</b>
<b>WORKING HYPOTHESES</b>	<b>55</b>
<b>STRUCTURE OF THE DOCTORAL THESIS</b>	<b>56</b>
<b>GENERAL CONCLUSIONS</b>	<b>58</b>
<b>PERSONAL CONTRIBUTIONS</b>	<b>63</b>
<b>RESEARCH LIMITATIONS</b>	<b>64</b>
<b>FUTURE DIRECTIONS OF ACTION AND RESEARCH</b>	<b>65</b>
<b>BIBLIOGRAPHY</b>	<b>66</b>
<b>CURRICULUM VITAE</b>	<b>82</b>
<b>SCIENTIFIC AND RESEARCH ACTIVITY - PUBLICATIONS</b>	<b>89</b>

## THANKS

First of all, my thanks go to **professor doctor Constanța Popescu**, who guided me with patience, dedication and professionalism in the realization of this paper. Without the permanent support, the right feedback and the clear guidance, this would not have found the way to get to the end.

I would also like to thank all the teachers of the Doctoral School of Economic and Humanities of the “Valahia” University of Târgoviște and, in particular, the teachers of the “*Progressio*” project, for the opportunity for personal and professional development, which was a real support in the research of the proposed topic.

Last but not least, I would like to thank my family for their support, understanding and for helping me get through the difficult moments.

### **Keywords:**

**change, management, human resources, educational organization, wellbeing**

# CONTENTS OF THE DOCTORAL THESIS

## INTRODUCTION

### CHAPTER 1. Organizational change management

- 1.5. The phenomenon of change
- 1.6. Change management – overview
- 1.7. The reasons off change
- 1.8. Models and approaches to change and change management
  - 1.4.1 Some traditional models of change management
- 1.5. The transformational approach to change management
  - 1.5.2 Anderson and Anderson's model of transformational change
- 1.6. Introduction to school organization change
- 1.7. How change influences education
- 1.8. Managerial behavior in situations of change

Partial conclusions

### CHAPTER 2. Change management and its implications on human resources in the organization

- 2.6. The role and importance of human resources in relation to changes in the organization
  - 2.1.1. The changes imposed by the Coronavirus pandemic and the repercussions on human resources
- 2.7. Barriers to change
- 2.8. Diversity management - Challenges, benefits and impact on human resources in the organization
  - 2.3.1. Dimensions of diversity
  - 2.3.2. Diversity within organizations and its implications in the process of organizational change
  - 2.3.3. The concept of "Flexible working" and its implementation in order to manage the organizational changes generated by the Covid-19 pandemic
- 2.9. Resistance to change in human resources
  - 2.4.1. Defining resistance to change in human resources
  - 2.4.2. The nature and causes of resistance to change
  - 2.4.3. The resistance to change of human resources in the education system
- 2.10. Change and its implications on human resources in the education system

Partial conclusions

### CHAPTER 3. Presentation of the preschool and primary education system in Dâmbovița county in a national context

- 3.1. Presentation of the education system in Romania
- 3.2. The preschool and primary education system in Romania
  - 3.2.1. The international context
  - 3.2.2. The national context

- 3.2.3. The preschool and primary education system in Dâmbovița county
  - 3.2.3.1. School network
  - 3.2.3.2. Human resources

Partial conclusions

## **CHAPTER 4. Empirical research on the impact of change management on human resources in preschool and primary education in Dâmbovița county**

- 4.1. Methodological considerations regarding the research
- 4.2. Research design
  - 4.2.1. The independent variables
  - 4.2.2. The dependent variables
  - 4.2.3. Moderating variables
  - 4.2.4. Control variables
- 4.3. Research objectives and hypotheses
- 4.4. Research methodology
  - 4.4.1. Research methods and techniques
  - 4.4.2. Participant sampling
  - 4.4.3. Stages and substages of research
  - 4.4.4. Expectations
- 4.5. Experimental research
  - 4.5.1. The research tool
  - 4.5.2. Data collection and analysis
    - 4.5.2.1. Description of respondents
    - 4.5.2.2. Data interpretation
      - 4.5.2.2.1. Physical dimension
      - 4.5.2.2.2. Financial dimension
      - 4.5.2.2.3. Social dimension
      - 4.5.2.2.4. Personal dimension
  - 4.5.3. Interpreting results and testing hypotheses

Partial conclusions

## **CHAPTER 5. Model for implementing changes with an impact on human resources in preschool and primary education in Dâmbovița county**

- 5.1. Step by step towards change – The S.T.E.P. model

Partial conclusions

## **GENERAL CONCLUSIONS, PERSONAL CONTRIBUTIONS, LIMITATIONS AND FUTURE RESEARCH DIRECTIONS**

**General conclusions**

**Personal contributions**

**Limits of research**

**Future research directions**

**BIBLIOGRAPHY**

**LIST OF TABLES**

**LIST OF CHARTS**

**LIST OF FIGURES**

**LIST OF ANNEXES**

**ANNEXES**

## **THE ACTUALITY, THE OPPORTUNITY, THE NOVELTY AND THE IMPORTANCE OF THE THEME**

The doctoral thesis entitled “the impact of change management on human resources in organizations” aimed to synthesize the theory and models of organizational change, existing in the literature, but also to approach them in a personal manner, in the context of the COVID-19 pandemic and its repercussions in the post-pandemic period. Also, the case study carried out targeted the human resources of the school organizations, considering they have gone through a period which was dominated by major and complex changes.

The present research approach is moreover relevant as the recent changes have revolutionized the way in which the activity is carried out at the level of organizations, no matter the field. If half a century ago people were preparing for a profession, which they practiced all their lives, today, with the changes affecting each organization, people need to be prepared to adapt and reinvent themselves during the working period. Organizations are now looking for employees who can keep up with change, anticipate change, and even create a part of change.

The opportunity for the research topic emerges from the very complicated international context, which raises new and new challenges from day to day, highlighting the need for organizations to learn from their own experiences, to ask the right questions and to search for new information so they can formulate strategies appropriate to current practices.

The future of organizations depends on the ability to implement the changes imposed by the Coronavirus pandemic, as they have become ubiquitous, persistent and permanent conditions nowadays.

In the middle of a health, economic and social crisis, recent years have brought a new challenge to all of humanity – that of the quick and efficient implementation of changes. The COVID-19 pandemic is reshaping the face of humanity, forcing it to step back and rethink its options for dealing with the changes, which it has been analyzing for years, but which it needs to implement today at a fast pace.

The global crisis linked to the COVID-19 pandemic has gone far beyond public health, deeply affecting all sectors of society. Education was no exception and since March 2020, educational activities have moved entirely or partially online.

The changes in the educational field were complex, new and implemented at a fast pace. This has led to the deterioration of the well-being of teachers, children and other educational actors.

Our research highlighted the novelty created by the problems and challenges that teachers during the pandemic period faced, when teaching activities took place online, and which had an impact on their well-being. Unexpectedly, the results of the research indicate that despite the challenges of the pandemic, most teachers have successfully adapted to the changes and challenges of distance learning. Many were willing to experiment and learn new things, even if they had no experience in using digital tools or educational platforms.

Teachers in Romania, just like the other ones around the world, have treated online learning with confidence and optimism, wanting to offer children the opportunity to continue their education, even in different conditions. The fast transition from classical face-to-face learning to online distance learning that took place in March 2020 created a state of uncertainty among teachers, influencing their well-being, but at the same time, it has also created a high level of flexibility on their part.

Thus, in addition to acquiring new knowledge and training new skills, teachers faced emotional, financial and social challenges.

In this context, more attention should be paid to communication, physical and mental working conditions, employee health.

Few studies show the impact these changes have had on the well-being of teachers. We therefore believe that the study undertaken is important to highlight the importance that decision-makers in the educational system must give to the well-being of teachers, under the circumstances of current changes, but also in the perspective of future changes.

## **GENERAL OBJECTIVE AND SPECIFIC OBJECTIVES**

The doctoral thesis called “the impact of change management on human resources in organizations” aims to identify the impact of change management on human resources in preschool and primary education in Dâmbovița County.

Thus, three research objectives have been defined:

1. Identifying the perception of those interviewed about the impact of online education on the well-being of employees in the education system, in the context of the COVID-19 pandemic;
2. Correlate the challenges generated by the change with the emotional reaction of the teachers, in order to create a viable link between the impact of the change and the well-being of the teachers;
3. Improving the well-being of teachers influences the implementation of changes in the school organization which they belong to.

## **WORKING HYPOTHESES**

Hypothesis of the research:

H1 – the level of well-being of teachers influences their ability to adapt to organizational change, in a pandemic context.

H2 – the impact of the change generated by the COVID-19 pandemic on the well-being of employees is influenced by the extent of the personal changes that employees experienced during this period.

H3 – the more anchored the teacher is in the organizational culture of the school, the lower the resistance to change and the better the perception of possible future changes.

H4 – the higher the level of well-being perceived by teachers, the greater the perceived ability to manage and absorb future organizational changes.

## STRUCTURE OF THE DOCTORAL THESIS

This thesis is structured in five chapters, to which are added the introduction, general conclusions, personal contributions, research limits and future research directions.

In chapter one, "*The management of organizational change*", we proposed an examination of the literature on change management, and also a synthesis of some theoretical aspects that will form the basis of a future study. We have tried, in the dedicated pages, to emphasize the ubiquitous character of change in today's society in general, and specifically in the educational field. We considered it necessary to start with the theoretical and methodological bases on change and change management, to identify the factors that influence change, to expose some established models of change management, the essential role of managers in organizational change, as well as some particularities regarding the educational field.

The second chapter, "*Change management*" and its implications on human resources in the organization, addresses the broad concept of human resources in organizations, starting with the definition of the term human resources management and reaching to the detail of defining notes on diversity management and resilience to change, without neglecting the recent aspects imposed by the Coronavirus pandemic, which have made their mark on the management of human resources at the level of all organizations, customizing educational organizations.

Organizations are constantly being asked to adapt to a changing environment. Change is an unavoidable part of evolution. Many authors argue that change never begins because it never stops. In this chapter we analyze the role and importance of human resources in relation to changes in the organization in an attempt to adapt to the constant evolution of society.

In this very complicated international context, which raises new and new challenges from day to day, it is necessary to learn from our own experiences, ask the right questions and seek new information in order to be able to formulate strategies appropriate to current practices.

Appropriate and relevant human resources strategies, operational activities and solutions which aim human resources are important factors in meeting organizational needs to maintain a competitive advantage in the market.

The basic argument is that people make a difference in organizational performance.



In the third chapter, *"The presentation of the preschool and primary education system in Dâmbovița County in a national context"*, the general lines were drawn in which the empirical research proposed by this approach will be carried out. Thus, information on the international, national and local context of the preschool and primary education system was presented.

In the preschool and primary education in Romania, the education projects aim to transform traditional educational practices into practices based on new principles specific to contemporary pedagogy: global education, continuous learning, inclusive education, education for all, equal opportunities, digital education, partnership in education. In-depth learning, based on active action and involvement of children, vocational skills, integration of applied knowledge structures, interactive teaching, interdisciplinary and transdisciplinary curriculum are just a few concepts and ideas on which modern pedagogy has been based.

Chapter four, *"Empirical research on the impact of change management on human resources in preschool and primary education in Dâmbovița County"*, was structured taking into account the research methodology, setting the general objective, secondary objectives, hypotheses, but also a research design based on the approach of well-being from the perspective of four dimensions: physical, financial, social and personal. Through our research we wanted to capture the relationship between well-being and the impact of the organizational changes generated by the COVID-19 pandemic on human resources in the education system in Dâmbovița, preschool and primary level. The state of well-being was analyzed individually, examining the personal and organizational changes that teachers managed during the pandemic period.

This research deals mainly with the personal implications of organizational change, referring more than anything to understanding the central role of people as factors of change. The research also aims to observe the effects of the COVID-19 pandemic on well-being and assess empirically its impact on human resources in pre-school and primary education in Dâmbovița County.

Chapter five, *A model for implementing changes with impact on human resources in preschool and primary education in Dâmbovița County (STEP model)*, is an attempt to organize information in the field of change management into a new synthesized model of implementing organizational change, it is based on the analysis of the literature on this topic and the results obtained from the research carried out. Thus, the four dimensions that were the starting point of the research will be associated with the stages of the proposed change model in order to reduce the negative impact produced by the organizational change on human resources. The scope of the

proposed model is the education system and its school organizations, but could be extended to other types of organizations.

Finally, *The general conclusions, personal contributions, research limits and future research directions are highlighted*, presenting the conclusions of the entire research approach and highlighting the fact that the changes imposed by the COVID-19 pandemic have affected the human resources management of all organizations, both during it and today. The COVID-19 situation has encouraged employers to adapt quickly and use technology effectively to move the workforce online, but the rapid change in situation, isolation and cessation of normal activities have led to deterioration in the well-being of human resources, including in the educational environment, both during the pandemic and post-pandemic period.

## GENERAL CONCLUSIONS

When we talk about change, we inevitably think about interventions that have an impact on organizations, but also on the people who work within them. These processes are dynamic and interdependent.

The COVID-19 pandemic has brought changes in all aspects of social and organizational life, and the long-term consequences cannot yet be estimated. Human resources have been affected both physically and emotionally, and their reaction to the newly emerging changes has been diverse and has required the finding of innovative methods and models for implementing organizational change processes.

Obviously, change has become the dominant factor in organizational life, and in this context to issue conclusions about such a complex phenomenon is not an easy task. There are a lot of issues to consider and a lot of process variables that were captured by the previous presentation, on which we will present some conclusions:

1. *The people*, the people involved in the change are the most important aspect. This is because the people who participate in the change process make decisions and implement plans in order to achieve favorable results in the implementation of the change. Their active participation, as well as emotional involvement, are the engines that make change progress at an optimal and constant pace, or, on the contrary, stagnate.

2. *Organizational change policies*. If we talk about change in an organization, this means that there are certain policies that need to be reviewed to determine whether they still apply to the new goals. Although policies are governed by the organization's rules and regulations, there are still a few exceptions that should be considered to decide whether they prevent the successful implementation of the change process.

3. *Existing processes at the level of organizations*. Old processes are hard to remove, but with the introduction of advanced tools and equipment, new processes can be easily achieved. Although there are some previous processes that need to be preserved, change is inevitable, because finding simpler ways to work is a priority.

4. *Redefining employee roles and responsibilities*: One of the most central responsibilities of HR professionals is defining roles and responsibilities. Change management occurs when those employee definitions need to be redefined. This can occur due to many situations, including the current health crisis, economic instability, new technologies, or trends in consumer buying behavior. Reorganization often requires redefining the roles and responsibilities of human resources.

5. *Openness to effective diversity management*: Diversity is ubiquitous, it is part of our everyday reality and, beyond social, moral, legal reasons, diversity management in the organization is imposed by the need to maintain and develop a business in a market that demands ever-increasing levels of competitiveness. Organizations cannot meet this need if their employees do not fully harness their talents, skills, motivations, commitments. Effective management of human resources in the organization is conditioned by effective management of the diversity of these human resources, which in turn cannot be carried out efficiently if the managers of the organization do not analyze trends in the labor market, do not notice changes and opportunities in this market. Undoubtedly, managing diversity in the organization is a delicate and often problem-generating issue, but managers need to approach these issues wisely, realizing that solving them conditions the success of the organization.

6. *Implementation of new working time management strategies*: The continuous development of information technology has changed the traditional ways of organizing working time. During the Coronavirus pandemic, there was a high demand for innovative new business solutions and ways of managing human resources that fully capitalize on their potential, and the implementation of flexible operation was considered by most organizations as a tool for adapting to endless change. According to the literature, we can conclude that flexibility in the way of working increases the productivity of employees due to better team collaboration, choosing an unconventional space, flexible working hours, the possibility to choose the preferred location for work, or telematics, it creates a positive balance between work and personal life

7. *Reduce or eliminate resistance to change*: Change in an organization can cause stress and fear among staff members. The conclusion is that the best way human resources can manage change and alleviate the stress it produces is through communication. Managing change requires consistent communication, from announcing a change to providing feedback throughout the process. To help relieve stress and anxiety about a change, it is important for HR staff to describe how the changes will impact, but also the benefits of staff members, as well as the company in general. The more human resources teams can lead individuals to adhere to change, the easier the process of change becomes.

In the current context, the challenges facing organizations are well known: The rapid development of global markets, explosive competition, demographic change and an ever-faster pace of change. Organizations strive to adapt to the future based on new strategies and operating techniques and a new way of thinking things.

In the midst of a health, economic and social crisis, recent years have brought a new challenge to all of humanity – that of the rapid and efficient implementation of changes. The new Coronavirus has reconfigured the face of humanity, forcing it to step back and rethink its options for dealing with the changes, which it had analyzed for years, but which it had to implement today at a rapid pace.

Change is an ever-present element that affects all members of an organization. There is a clear consensus that the pace of change has never been higher than in today's evolving environment.

Therefore, successful management of human resources in the process of organizational change is a highly necessary skill.

In fulfilling their roles, human resources practitioners need to understand the labor market and the factors that influence performance: Customers, competitors, globalization, diversity, population change, health crisis, etc.

Through this research we have tried to demonstrate that the impact of the changes generated by the COVID 19 pandemic in pre-university education units (pre-school and primary level) influences the well-being of employees, given the use of a research strategy, which will use quantitative investigative methods.

The change is examined both at the present time – the adaptation of teachers to the change imposed by the implementation of digital education during the COVID 19 pandemic, and at the future – the capacity of teachers to overcome anticipated changes in the future.

The research is based on the premise that the level of well-being of teachers influences their ability to adapt to change and aims to determine whether this is a factor influencing the implementation of long-term changes at the level of school organizations.

The changes imposed by the COVID-19 pandemic have affected human resource management in all organizations. In this context, more attention should be paid to communication, physical and mental working conditions, employee health. The COVID-19 situation has encouraged employers to adapt quickly and use technology effectively to move the workforce online, but the rapid change in situation, isolation and cessation of normal activities have led to deterioration in the well-being of human resources, including in the educational environment.

This research deals mainly with the personal implications of organizational change, referring more than anything to understanding the central role of people as factors of change. The research also aims to observe the effects of the COVID-19 pandemic on well-being and assess empirically its impact on human resources in pre-school and primary education in Dâmbovița County.

At the end of the research, we can present some conclusions on the relationship between well-being and adaptation to change of teachers from preschool and primary education in Dâmbovița County:

- School organizations should reconsider their vision of human resource management in order to promote well-being in the educational environment;
- The energy and vitality conferred by good health generates an adaptation to easier change, increasing the efficiency and commitment of teachers;

- Creating a safe educational environment and equipping with materials and tools necessary for teaching reduces the stress associated with organizational changes;
- Financial safety and interest in career progression make some employees develop their capabilities to cope with change at a faster pace;
- Organizational culture, manifested by values, beliefs and rituals, leads to diminishing the resistance to change of teachers;
- Participation in training programs that contribute to the personal and professional development of teachers increases the cohesion of groups and improves communication between members of a school organization;
- The existence of social relations and collaboration between teachers creates motivation for implementing organizational changes.

In short, it could be said that the human resources within school organizations find in their work the elements necessary to have well-being.

Thus, the teachers surveyed are quite happy at work, especially because they enjoy the tasks inherent in their work and position and are committed to achieving them in a remarkable way, which proves intrinsic motivation.

The most important thing that the research aims at is to create a model for implementing change in school organizations, starting from the well-being of human resources, so that they can be able to adapt to future changes and identify system solutions in crisis situations to maintain their continuity, efficiency and performance.

***Step by step toward change – the S.T.E.P.*** model an alternative model of implementing organizational changes at the level of school organizations, which we propose in this paper, aims to highlight the role of the individual in implementing organizational changes, in terms of his well-being.

Once the results are outlined, we can conclude that the human resources in the pre-school and primary education system from Dambovia, especially from the representative sample, are able to find satisfaction in their daily work. In general terms, we can say that employees feel appreciated by their colleagues and directors, are supported in carrying out teaching activities or in overcoming difficult situations, and, last but not least, are satisfied with their professional development. All four dimensions of well-being observed help those surveyed to be happy. That is, there are more reasons for contentment than dissatisfaction in their work, and the work they do

gives them personal and professional satisfaction, which helps them to develop as professionals and as people.

Through our research we wanted to capture the relationship between well-being and the impact of the organizational changes generated by the COVID-19 pandemic on human resources in the education system in Dambovian, preschool and primary level. The state of well-being was analyzed individually, examining the personal and organizational changes that teachers managed during the pandemic and post-pandemic period.

## PERSONAL CONTRIBUTIONS

The doctoral thesis entitled *“The impact of change management on human resources in organizations”* aims to synthesize the theory and models of organizational change, existing in the specialized literature, but also to approach them in a personal manner, in the context of the COVID-19 pandemic. Also, the case study carried out targeted the human resources of the school organizations, taking into account that they have gone through a period dominated by major and complex changes. Therefore, we consider that this paper has made contributions both in conceptual and practical terms:

### **Theoretical contributions:**

- This paper produces a personal synthesis of the specialized literature in the field of change management and human resources management.

In the dedicated chapters correlations have been established and models and theories of change have been identified that have been interpreted in their own way.

- The literature on organizational change was adapted to school organizations by establishing theoretical milestones and expanding existing studies.

- An in-depth theoretical study of the concepts approached by studying a wide bibliography, domestic and foreign, for the purpose of using them in the case study.

- Through our findings, we believe that we have succeeded in expanding the current information, providing additional explanations, specific to the Romanian education system.

### **Practical contributions:**

- A research tool was created in the form of a questionnaire to measure the well-being of teachers under the influence of the changes generated by the COVID-19 pandemic. The questionnaire was structured into four dimensions of well-being, comprising 40 items and a part containing the identification data of the respondents;
- Quantitative research has been rigorously conducted and the results have been interpreted in detail, in order to verify the proposed hypotheses;
- Develop a model for implementing organizational change in four stages – the S.T.E.P. model and exemplify its application in the educational context.
- Elaboration of a mathematical model for measuring the well-being of teachers by using the proposed questionnaire.
- Drawing personal conclusions for the purpose of positively using the impact generated by organizational changes on human resources.

## **LIMITS OF RESEARCH**

Regarding to the limits of the present research, we consider that, first of all, it is necessary to emphasize the size of the sample. It only covered two levels of education – preschool and primary, within one county – Dâmbovița.

Also regarding the sample, we believe that it is possible for some of the teachers to provide the answers that they think would be correct, or that the directors of the educational institutions and not the real ones want. We have tried to diminish this by including the function held in the research variables.

Another limit identified is the questionnaire in the form of the four dimensions of well-being, which led to some unplanned guidance of the received answers.

Finally, another limit to mention is that the present research took place in the post-pandemic period, which influenced the responses of some teachers, through the perspective of renouncing



restrictions and limits, as well as due to the resumption of face-to-face education in all countries of the world.

## **FUTURE RESEARCH DIRECTIONS**

The study has many implications that can be studied in future research:

- Increasing the education system by including teachers from all levels of pre-university education: Preschool, primary, secondary and high school, but also by expanding to the South-Muntenia area, or even at national level.

- Extending the questionnaire to other aspects that influence well-being in school organizations and beyond.

- Simultaneously approach several sectors of activity, not just the educational one, so that a statistically plausible comparison can be made.

Identify other dimensions that influence the well-being of human resources in organizations and conduct a study that tracks their interdependence.

- Developing qualitative research by including 1 to 1 interviews with teachers in different management positions (from the Ministry of Education, school inspectorates, educational institutions) or execution (from different educational levels).

- Inclusion in the questionnaire of open questions to identify personal views of human resources on the impact of the changes generated by the COVID-19 pandemic.

- Create policies at national level that limit the impact of pandemic changes in school organizations, accompanied by measures to mitigate negative impacts on well-being.

## BIBLIOGRAPHY

### BOOKS:

1. Alvesson, M., Due Billing, Y. (1997). *Understanding Gender and Organizations*. Sage Publications;
2. Anderson, D., Ackerman Anderson, L., (2001). *Beyond Change Management*, San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer.
3. Androniceanu, A., (1998). *Change management: harnessing the creative potential of human resources*. Bucharest: All Educational Publishing House.
4. Anghelache, C., Petrescu, I., Anghel, M.G., Gogu, E., (2018). *Centenary evolution of education in Romania*. Bucharest: Economic Publishing House.
5. Argyris, C. (1985). *Strategy, change and defensive routines*. Boston: Pitman;
6. Bell, D., Ritchie, R. (2002). *Towards-effective subject leadership primary school*. Londra: Open University Press;
7. Bennis, W., (1989). *On Becoming a Leader*, Cambridge, MA: Perseus Books.
8. Blumberg, B., Cooper, D.R. and Schindler, P.S. (2008) *Business Research Methods*. McGraw-Hill Education, Maidenhead.
9. Bremond, Janine, Geledan, A. (1995). *Economic and social dictionary*. Bucharest: Expert Publishing House;
10. Burduș, E., Androniceanu, A., (2000). *Management of change*. Bucharest: Economic Publishing House.
11. Burduș, E., Căprărescu, Gh., (1999). *Fundamentals of organization management*. Bucharest: Economic Publishing House.

12. Burduș, E., Căprărescu, Gh., Androniceanu, A., (2008). *Organizational change management*. Bucharest: Economic Publishing House.
13. Burduș, E., Căprărescu, Gh., ș.a., (2003). *Organizational change management*. Bucharest: Economic Publishing House.
14. Burduș, E., Popa, I., (2014). *Managerial methodologies*. Bucharest: Pro Universitaria Publishing House.
15. Burke, W., (2011). *Organization change – theory and practice*, third edition, Sage Publication Inc.
16. Burns, T., Stalker, G. M., (1961). *The Management of Innovation*, London: Tavistock.
17. Carnall, C., (1990). *Managing change in organisations*, UK: Prentice Hall International.
18. Idem, (2007). *Managing Change in Organizations*. Fifth edition. Edinburgh: Pearson Education Limited;
19. Chelcea, S., Iluț, P., (2003). *Encyclopedia of psychosociology*. Bucharest: Economic Publishing House.
20. Chin, R., Benne, D., (1985). *General strategies for effecting changes in human systems*, New York: Rinehart & Winston.
21. Clements, P., Jones, J., (2002). *The Diversity Training Handbook*. Kogan Page;
22. Colletette, P. & all., (2000). *Le changement organisationnel*, Québec: Press Universitaire.
23. Cornescu, V., Bonciu, C. (2000). *Human resources management*. Bucharest: Trei Publishing House.
24. Cristea, S., (1996). *General pedagogy – education management*. Bucharest: Didactic and Pedagogical Publishing House.
25. Idem, 1998. *Dictionary of pedagogical terms*. Bucharest: Didactic and Pedagogical Publishing House.
26. Idem, (2010). *The foundations of pedagogy*. Iași: Polirom Publishing House.
27. Cummings, G.T., Worley, G.C., (2000). *Essentials of Organization Development and Change*. Stamford: Cengage Learning.
28. Davidoff, S. Lazarus, S., (1997). *The Learning School*. Cape Town: Juta.
29. Doseck, K., (2012), *A phenomenological study of HRM practitioner merger and acquisition integration preparation: perspectives on organizational culture, human capital management, and change management*. Capella University.

30. French, W., Bell, H., C., (1999). *Organization Development*. New Jersey: Practice Hall.
31. Fullan, M. (1991). *The new meaning of educational change*. New York: Teachers College Press;
32. Idem, (1992). *Successful school improvement: the implementation perspective and beyond. Modern educational thought*. Londra: Open University Press;
33. Idem, (2001). *Leading in a Culture of Change*, San Francisco: Jossey Bass.
34. Idem, (2006). *Change theory. A force for school improvement*, Centre for Strategic Education, Victoria.
35. Idem, (2007). *The new meaning of educational change*. 4th edition, New York: Teachers College Press.
36. Giarini, O., Liedtke, P.M. (2001). *The employment dilemma and the future of work*. Bucharest: All Beck Publishing House.
37. Golembiewski, R., (1993). *Approaches to Planned Change. Orienting Perspectives and Micro-Level Interventions*, Transaction Publishers.
38. Hair J.F.R., Money, A.H., Samuel, P., & Page, M. (2007) *Research Methods for Business*. John Wiley & Sons, Ltd, England.
39. Hargreaves, D.H., Hopkins, D., (1994). *Development planning for school improvement*, London: Cassell.
40. Harnel, G., Breen, B., (2010). *The future of management*. Bucharest: Publica Publishing House.
41. Harrington, H. J., Conner, D., Horney, N. L. (2000). *Project change management: Applying change management to improvement projects*. New York, NY: McGraw-Hill;
42. Hiatt, J. M. (2006). *ADKAR: A model for change in business, government, and our community*. Loveland, CO: Prosci Learning Center Publications.
43. Iacob, D., Cismaru, D.-M., (2012). *The intelligent organization - Ten themes of organization management* (second edition, revised and added). Faculty of Communication and Public Relations, Bucharest.
44. Iosifescu, Ș., (coord.), (2005). *Educational management*. Bucharest: 2000+ Publishing House.
45. Johns, G., (1998). *Organizational behavior*. Bucharest: Economic Publishing House.
46. Kandola, R., Fullerton, J., (1994). *Managing the Mosaic Diversity in Action*. IPD;

47. Kaplan, L., Scheukman, O., William A., (2013). *Culture Re-Boot: Reinvigorating School Culture to Improve Student Outcomes*. Corwin.
48. King, N., Anderson, N., (1995). *Innovation and Change in Organisations*. Londra: Routledge;
49. Kotter, J., (2002). *The Heart of Change*. Harvard Business School Press.
50. Kreitner, R., Kinicki, A., (1998). *Organizational Behavior*. International Edition, Irwin/McGraw – Hill;
51. Kubr, M. (ed.), 2002. *Management Consulting – A guide to the profession*, fourth edition. Geneva: International Labour Office.
52. Le Saget, M., (1999). *The intuitive manager*. Bucharest: Economic Publishing House.
53. Leca, A., (1997). *Principles of energy management*. Bucharest: Technical Publishing House.
54. Leigh, A., (1997). *Effective Change*. Londra: Institute of Personnel Management;
55. Lewin, K., (1948). *Resolving social conflicts*, New York: Harper.
56. Idem, (1997). *Field Theory in Social Science*, New York: Harper & Row.
57. Loden, M., (1996). *Implementing Diversity*. Chicago, IL: Irwin, 1996;
58. Loehr, J., & Schwartz, T. (2003). *The Power of Full Engagement*. New York: The Free Press.
59. Macarie, F. (coord.), (2011). *Gender policy in public organizations*. Cluj-Napoca: Eikon Publishing House.
60. Maior, C., (2011), *Educational management*. Arad., Vasile Goldiș” University Press.
61. Makokolo, M. (2005). *Minority indigenous peoples and ethnic diversity in Kenya*. London, UK: Minority Rights Group International;
62. Manolache, A., (coord.), (1979). *Dictionary of pedagogy*. Bucharest: Didactic and Pedagogical Publishing House.
63. Manolescu, A., (1995). *Human resources management*. Bucharest: Didactic and Pedagogical Publishing House;
64. Manolescu, M. (coord.), (2013). *Methodological guide for the evaluation of students in the preparatory class*. National Center for Assessment and Examination.

65. Marinescu, P., (2003). *Management of public institutions*. Bucharest University Publishing House, book available online at <http://ebooks.unibuc.ro/StiinteADM/marinescu/16.htm>, accessed on June 9, 2020, 11:39 a.m.
66. Mariss, P., (1986). *Loss and Change*. Londra: Routledge;
67. Maurer, R., (2009). *Introduction to Change without Migraines*, version 4, Publisher: Maurer and Associates;
68. Messenger, J., Vadkerti, Z., Uherezky, A., (2020). *Teleworking during the COVID-19 pandemic and beyond. A Practical Guide*. Geneva: ILO Publishing;
69. Newton, C., Tarrant, T., (1992). *Managing Change in Schools: A Practical Handbook*. Londra: Routledge;
70. Nicolae, S., (1999). *Elements of school management*. Olt: ISJ Publishing House.
71. Nicolescu, O., Verboncu, I., (1997). *Management*. Bucharest: Economic Publishing House.
72. Idem, (2001). *Fundamentals of organization management*. Bucharest: Tribuna Economică Publishing House.
73. Niculescu, R.M., (1994). *Learning to be a good manager*. Tulcea: Inedit Publishing House.
74. Păun, E., 1999. *Școala. O abordare sociopedagogică*. Iași: Polirom Publishing House.
75. Pânișoara, G., Pânișoară, I.O., (2000). *Human resources management*. Second Edition, Bucharest: Polirom Publishing House;
76. Popescu D.-M., Bîlcan, F.-R., Petrescu A.-G., Petrescu, M, (2019). *Elements of general management*. Târgoviște: Bibliotheca Publishing House.
77. Predișcan, M., (2001). *Management of organizational changes*. Timisoara: Mirton Publishing House.
78. Rath, T., & Harter, J. (2010). *Well Being*. New York: Gallup Press.
79. Robbins, S., Judge, T., (2008). *Essentials of organizational behavior, ninth edition*, Pearson International Edition.
80. Robbins, S.P., (1990), *Organizational Theory: Structure, Design, and Applications*, Third Edition, New Jersey: Prentice Hall.
81. Robbins, S.P., DeCenzo, D.A., (2001). *Fundamentals of management: Essential concepts and applications*. Upper Saddle River, N.J: Prentice Hall;
82. Rotaru, A., Prodan, A (1998). *Human resources management*. Iasi: Sedcom Libris Publishing House;

83. Scott, R.W., (1998). *Organizations. Rational, Natural and Open Systems*, 4th ed., N.J. Prentice Hall, 1998.
84. Senge, P. (coord.), (2016). *Schools that learn. The fifth discipline applied in education*. Bucharest: Trei Publishing House.
85. Stan, L., (2014). *Pedagogy of preschool and early school age*. Iasi: Polirom Publishing House.
86. Stăncioiu, I., Militaru, Gh., (1998). *Management - fundamentalelements*. Bucharest: Teora Publishing House.
87. Tanțău, A., (2005). *Foundations of organizational change*. Bucharest: ASE Publishing House.
88. Thomas, R.R. (2006). *Building on the Promise of Diversity: How we can move to the next level in our workplaces, our communities, and our society*. New York, et.al.: American Management Association;
89. Toffler, A., (1973). *Future shock*. Bucharest: Political Publishing House.
90. Tomșa, Ghe., Oprescu, N., (2007). *The theoretical bases of preschool psychopedagogy*. Bucharest: V & I Integral Publishing House.
91. Vagu, P., Stegăroiu, I., (2006). *Leadership from theory to practice*. Târgoviște: Bibliotheca Publishing House.
92. Vlăsceanu, M., (2003). *Organizations and organizational behavior*. Iasi: Polirom Publishing.

#### **ARTICLES:**

1. Agboola, A. A., Salawu, R. O. (2011). Managing deviant behavior and resistance to change. *International Journal of Business and Management*, 6(1), p.236 available at <http://www.ccsenet.org/journal/index.php/ijbm/article/view/7134>, accessed on 4/02/2021, 1:42 p.m;
2. Anderson, D., (2011). CLR Diagram. available at <http://changeleadersnetwork.com/welcome-change-leaders-and-consultants clr-diagram>, accessed on 21.06.2020, at 20:47.

3. Anderson, D., Ackerman Anderson, L., (2009). How to Increase Employee Commitment to Change. available at <http://changeleadersnetwork.com/free-resources/how-to-increase-employee-commitment-to-change>, accessed on 21.06.2020, 20:32.
4. Applegate L. M. (1994). "Managing in an Information Age: Transforming the Organization for the 1990s", *Working Conference on Information Technology and New Emergent Forms of Organizations: Transforming Organizations with Information Technology*, North Holland, pp. 15-94.
5. Armstrong-Stassen, M., Ursel, N.D. (2009). Perceived organizational support, career satisfaction, and the retention of older workers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 82, pp. 201-220;
6. Bartunek, J.M., Rousseau, D.M., Rudolph, J.W. and DePalma, J.A. (2006). On the receiving end: sensemaking, emotion, and assessments of an organizational change initiated by others. *Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 42, pp. 182-206
7. Bauman E., (2011). Change management - training manual for clerks in courts and prosecutor's offices. p. 17, available at [http://www.grefieri.ro/Docs/20110920Final\\_Change\\_Manual\\_RO.pdf](http://www.grefieri.ro/Docs/20110920Final_Change_Manual_RO.pdf) , accessed on 11.06.2020, at 16:30.
8. Bezrukova, K., Jehn, K.A., Spell, C.S. (2012). Reviewing diversity training: where we have been and where we should go. *Acad Manag Learn Educ*, 11(2), pp. 207–227;
9. Boudreau, J. (1996). Human Resources and Organization Success. *CAHRS Working Paper Series Working Paper #96-03Draft 2/15/96*, Cornell University ILR School, p.3, available at <https://core.ac.uk/reader/144981000> accessed on 09.01.2021, at 13:26;
10. Bove, H. W., & Hede, A. (2001). Resistance to organizational change: The role of cognitive and affective processes. *Leadership & Organization Development Journal*. 22, pp. 372-382;
11. Brews, P.J., Hunt, M.R., (1999). Learning to plan and planning to learn: resolving the planning school/learning school debate. *Strategic Management Journal* 20.
12. Brower, R. S., Abolafia, M. Y. (1995). The structural embeddedness of resistance among public managers. *Group & Organization Management*, 20(2);



13. Burlacu, F., (2013), The importance of preschool education in child development. *Euromentor - studies about education*, Volume IV, No. 2/ June, Bucharest: Publishing House ProUniversitaria, pp. 128-129.
14. Burnford, J., (2019). Flexible Working: The Way Of The Future. available at <https://www.forbes.com/sites/joyburnford/2019/05/28/flexible-working-the-way-of-the-future/?sh=2003113f4874>, accessed on 21.01.2021, at 17:05;
15. Campbell, K., & Minguez-Vera, A. (2008). Gender diversity in the boardroom and firm financial performance. *Journal of Business Ethics*, 83(3), 435–451. available at <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9630-y>, accessed on 14.12.2020, at 13.12;
16. Carrell, M., Mann, E., Sigler, T. (2006). Defining workforce diversity programs and practices in organizations: a longitudinal study. *Labor Law Journal*, Vol. 57 No. 1;
17. Chan, F., Strauser, D., Gervery, R., Lee, E.J. (2010). Introduction to demandside factors related to employment of people with disabilities. *J Occup Rehabil*, 20(4), pp. 407–411;
18. Christensen, K. E., & Staines, G. L. (1990). Flextime: A viable solution to work/family conflict?. *Journal of Family Issues*, 11, pp. 455-476;
19. Christophe, E., & Glée, C. (2014). Une GPEC territoriale? De l'outil de gestion à l'institutionnalisation d'une nouvelle forme de GRH. *Management & Avenir*. Nr. 73, available at [https://www.researchgate.net/publication/281503333\\_Une\\_GPEC\\_territoriale\\_De\\_l'outil\\_de\\_gestion\\_a\\_l'institutionnalisation\\_d'une\\_nouvelle\\_forme\\_de\\_GRH](https://www.researchgate.net/publication/281503333_Une_GPEC_territoriale_De_l'outil_de_gestion_a_l'institutionnalisation_d'une_nouvelle_forme_de_GRH) accessed on 08.01.2021, at 14:00;
20. Collins, J. A., Krause, A. (1984). Improving productivity through job sharing. *Business Forum*, 9(3);
21. Dastane, O., Eshegbe, J. W. (2015). Effect of diversity elements at the workplace: An empirical study. *International Journal of Accounting and Business Management*, 3(1), pp. 62–69;
22. del Val, M.P., Fuentes, C. M. (2003). Resistance to change: A literature review and empirical study. *Management Decision*, 41(2);
23. Devos, G., Buelens, M., Bouckenooghe, D. (2007). Contribution of content, context, and process to understanding openness to organizational change: Two experimental simulation studies. *The Journal of Social Psychology*, 147(6), pp. 607-629;

24. Dunphy, D.C., Stace, D.A., (1992). Translating business strategies into action: managing strategic change. *Journal of Strategic Change*, vol. I, August.
25. Idem, (1993). The Strategic Management of Corporate Change. *Human Relations*, 46(8), August 1.
26. Elias, S. M. (2009). Employee commitment in times of change: Assessing the importance of attitudes toward organizational change. *Journal of Management*, 35(1);
27. Emiko, M., & Eunmi, C. (2009). Diversity management and the effects on employees' organisational commitment: Evidence from Japan and Korea. *Journal of World Business*, 44, 31–40. available at <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2008.03.018>, accessed on 14.12.2020, at 11:16;
28. Erhardt, L. N., Shrader, C. B., & Werbel, J. D. (2003). Board of director diversity and firm performance corporate governance. *An international Review*, 11(2), pp. 102–110;
29. Evans, E. (2020). Job Share or Part Time: Reducing the amount you work. available at <https://duome.co/job-share-or-part-time/>, accessed on 25.01.2021, at 14:53;
30. Flanagan, L., (2020). Flexible Work Arrangements In A Post Pandemic World. available at <https://www.mrgpeople.com/blog/2020/5/8/flexible-work-arrangements-in-a-post-pandemic-world>, accessed on 26.01.2021, at 16:19;
31. Folger, R., Skarlicki, D. P. (1999). Unfairness and resistance to change: Hardship as mistreatment. *Journal of Organizational Change Management*, 12(1);
32. Foster, R. D. (2010). Resistance, justice, and commitment to change. *Human Resource Development Quarterly*, 21(1);
33. Fraile, A.E.B., 2019. Implicaciones culturales y axiológicas de un modelo humanista de empresa. *Boletín de Estudios Económicos*, Vol. IXXIV - n.º 228 - diciembre.
34. Freeman, R.B. (2006). Is a great labor shortage coming? Replacement demand in the global economy. *Natural Bureau of Economic Research*, Paper No. 12541, available at <http://www.nber.org/papers/w12541>, accessed on 16.01.2021, at 10:34;
35. Friedman, B.A., (2007). Globalization implications for human resource management roles. *Employ Respons Rights J*, No.19;
36. Galpin, T. J. (1994). How to manage human performance. *Employment Relations Today*, 21,2, p.207, available at

[https://www.researchgate.net/publication/227987811\\_How\\_to\\_manage\\_human\\_performance](https://www.researchgate.net/publication/227987811_How_to_manage_human_performance), accessed on 09.01.2021, at 16:14;

37. Gigauri, I. (2020). Influence of Covid-19 Crisis on Human Resource Management and Companies' Response: The Expert Study. *International Journal of Management Science and Business Administration*. 6 (6), pp. 15-24. ISSN 1849-5664.
38. Guth S., (1991). J.-P. Durand et R. Weil, *Sociologie contemporaine*, 1990. *Sociologie du travail*, 33<sup>e</sup> année n°2, Avril-juin.
39. Hambrick, D. C., Cannella, A. A. Jr., (1989). Strategy implementation as substance and selling. *Academy of Management Executive*, 3 (4), pp. 278- 285;
40. Hassanain, M. A. (2006). Factors affecting the development of flexible workplace facilities. *Journal of Corporate Real Estate*, 8 (4);
41. Herring, C. (2009). Does diversity pay? Race, gender, and the business case for diversity. *American Sociological Review*, Vol. 74, April;
42. Iacob, S., Popescu, C., Ristea, A.L., (2015). The role of epistemological paradigms in research in social sciences and humanities. *Theoretical and Applied Economics*, Volume XXII (2015), No. 4(605), Winter;
43. James, W., (2005). The Impact of Corporatisation and National Competition Policy: An Exploratory Study of Organisational Change and Leadership Style. *Leadership & Organization Development Journal* 26(4).
44. Kanter, R.M., (2000). Kaleidoscope Thinking. în S. Chowdhury (ed.), *Management 21 C*, London: Pearson Education Limited.
45. Kavanagh, M. H., Ashkanasy, N. M. (2006). The impact of leadership and change management strategy on organizational culture and individual acceptance of change during a merger. *British Journal of Management*, 17, pp. 81-103;
46. Khandekar, A., Shama, A. (2005). Managing human resources capabilities for sustainable competitive advantage: An empirical analysis from Indian global organisations. *Education + Training*, 47(8/9);
47. Kotter, J., 2007. Leading Change – Why Transformation Efforts Fail. *Harvard Business Review*, January.

48. Kundu, S. C., & Mor, A. (2017). Workforce diversity and organisational performance: A study of IT industry in India. *Employee Relations*, 39(2), 160–183. available at <https://doi.org/10.1108/ER-06-2015-0114>, accessed on 14.12.2020, at 10:26;
49. Lado, A.A. & Wilson, M.C. (1994). Human resource systems and sustained competitive advantage: A competency based perspective. *Academy of Management*, Nr. 19, pp. 699-728;
50. Levin, B. (1993). School response to a changing environment. *Journal of Educational Administration*, 31(2), pp. 4-20;
51. Lewin, K., (1943). Defining the 'field at a given time.' *Psychological Review*, 50(3), 292–310, available at <https://doi.org/10.1037/h0062738>, accessed on 9.06.2020, at 11:51.
52. Lewis, N. (2020). HR Managers Rethink Their Role During the Coronavirus Pandemic. available at: <https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-news/pages/hr-managers-rethink-their-work-coronavirus-pandemic.aspx>, accessed on 15.01.2022, at 22:19.
53. Lucas, J. L., & Heady, R. B. (2002). Flextime commuters and their driver stress, feelings of time urgency, and commute satisfaction. *Journal Of Business & Psychology*, 16(4), pp. 565-571;
54. Lutz, J., (2012). Alternative Work Arrangements - An Examination of Job Sharing, Compressed Workweeks, and Flextime. p.6, available at <https://core.ac.uk/download/pdf/58824585.pdf>, accessed on 25.01.2021, at 15:49;
55. Maingi, J. W. (2015). Effect of workforce diversity on employee performance in Kenya: A case of Kenya school of government. *Strategic Journal of Business & Change Management*, 2(2), pp. 52–68;
56. Marx, B., Pons, V., Suri, T. (2016). Diversity and team performance in a Kenyan organisation. Harvard Business School, MA, available at [https://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/16-078\\_e152aad5-0094-47a2-be2b-c5564ad23959.pdf](https://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/16-078_e152aad5-0094-47a2-be2b-c5564ad23959.pdf) accessed on 15.01.2021, at 14:59;
57. Miles, M.B., Ekholm, M. (1985). What is school improvement?. *Making school improvement work: A Conceptual Guide to Practice*, Edited by: van Velzen, W.G., Miles, M. B., Ekholm, M., Hameyer, U. and Robin, D. Leuven, Netherlands: International School Improvement Project, OECD, Paris, Acco.

58. Mitriuc, I., (2019). Human resource management - The professional's manual. Chişinău, p.2, available at [https://politia.md/sites/default/files/manual\\_mru\\_2019.pdf](https://politia.md/sites/default/files/manual_mru_2019.pdf), accessed on 07.12.2020, at 14:15;
59. Moldoveanu G., Dobrin, C., (2008). Organizational change approaches and strategies in the context of the knowledge-based society. *Theoretical and Empirical Researches in Urban Management*, Year 3, Number 7.
60. Moldoveanu, G., (2004). Scanning the organizational environment. *Administration and Public Management*, 2/2004.
61. Morrisette, R., Schellenberg, G., Silver, C. (2004). Retaining older workers. *Perspectives on Labour and Income*, Vol. 5, pp. 15-20;
62. Moss, P., (2007). Starting Strong: An exercise in international learning. *ICEP 1*, pp. 11–21, available at <https://doi.org/10.1007/2288-6729-1-1-11>, accessed on 13.02.2021, at 17:04.
63. Neculau A., (1996). A psychological perspective on change. *Social Psychology – Contemporary Aspects*, Iaşi: Polirom Publishing, p. 233-24;
64. Idem, (1998). School-Institution or/ and organization?. *Education Tribune* no. 442-444, August 28.
65. Nickols, F., (2012). Change Management 101: A Primer. available at <https://nickols.us/change.htm>, accessed on 8/05/2020, at 4:53 p.m.
66. Idem, (2013). Change Management in Hard Times. p.12, available at <https://nickols.us/cminhardtimes.pdf>, accessed on 9/05/2020, at 2:47 p.m.
67. Nicolae (Stan), A.M., Mihai (Vasile), I. (2022). Organizational change impact - between conflict and wellbeing. *Management Strategies*, Year XIV, no. II (56)/ 2022, Pitești: Economic Independence Publishing House.
68. Nicolescu, O., (2004). How to achieve an effective organizational transition. *Economic tribune*, no. 47.
69. Niţu, L., (2016). Find out what change management means in the context of SR EN ISO 9001:2015. available at <https://felder-gruppe.ro/calitate/afla-ce-inseamna-managementul-schimbarii-in-contextul-sr-en-iso-90012015/> , accessed on 14.05.2020, at 16:30.
70. Oerlemans, W. G., Peeters, M. C., Schaufeli, W. B. (2001). Ethnic diversity at work: An overview of theories and research. available at

<http://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/292.pdf>, accessed on 15.01.2021, at 15:02;

71. Oreg, S. (2006). Personality, context, and resistance to organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15(1);
72. Paluck, E.L. (2006). Diversity training and intergroup contact: a call to action research. *J Soc Issues*, 62(3), pp. 577–595;
73. Phillips, K.W., Liljenquist, K.A., Neale, M.A. (2009), Is the pain worth the gain? The advantages and liabilities of agreeing with socially distinct newcomers. *Personality and Social Psychology Bulletin*, Vol. 35 No. 3, pp. 336-350;
74. Point, S., Singh, V. (2003). Defining and dimensionalising diversity: evidence from corporate websites across Europe. *Eur Manag J.*, 21(6), pp. 750–761;
75. Popescu, C., (2008). Models and methods of change. *Business&Leadership*, Scientific Society of Management from Romania, vol. 1(2), September.
76. Popescu, D., Popa, I, (2012). Organizational change management and innovation. *Quality – access to success*, Vol. 13, no.. 127/Aprilie.
77. Posthuma, R.A., Campion, M.A. (2009). Age stereotypes in the workplace: common stereotypes, moderators, and future research directions. *Journal of Management*, Vol. 35, pp. 58-188;
78. Rocereto, J. F., Gupta, S., Mosca, J. B. (2011). The role of flextime appeal on family and work outcomes among active and non-active flextime users: a between groups and within groups analysis. *Journal of Business & Economics Research*, 9(3);
79. Rogers, E.M., (2012). Diffusion of innovations. Third Edition, The Free Press A Division of Macmillan Publishing Co., Inc, p.13, available at <https://teddykw2.files.wordpress.com/2012/07/everett-m-rogers-diffusion-of-innovations.pdf>, accessed on 12.02.2022, at 17:44.
80. Rosenblatt, Z. (2004). Skill flexibility and school change: A multi-national study. *Journal of Educational Change*, 5, pp. 1-30;
81. Santos, M. (1999). O território e o saber local: Algumas categorias de análise. *Cadernos IPPUR*, Rio de Janeiro, Ano XIII, No2, p. 7–12, available at <https://revistas.ufrj.br/index.php/ippur/issue/viewFile/277/86> accessed on 08.01.2021, at 14:08;

82. Schuler, R. S. (2000), The Internationalization of Human Resource Management. *Journal of International Management*, No.6, pp. 239-260;
83. Sharma, A. (2015). Managing diversity and equality in the workplace. *Cogent Business and Management*, No.3, pp. 1–14;
84. Shore, L.M., Chung-Herrera, B.G., Dean, M.A., Holcomb Ehrhart, K., Jung, D.I. (2009). Where have we been and where are we going?. *Human Resource Management Review*, Vol. 19, pp. 117-133;
85. Singh, M. 2020. Impact of Covid-19 on HR practices and future workforce. available at <https://hr.economictimes.indiatimes.com/news/industry/impact-of-covid-19-on-hr-practices-and-future-workforce/75653859>, accessed on 15.01.2022, at 22:26.
86. Stensrud, R. (2007). Developing relationships with employers means considering the competitive business environment and the risks it produces. *Rehabil Couns Bull*, 50(4);
87. Şendrea, M., (2017). Determinants of organizational change. *Economic Magazine*, no. 2.
88. Thomas, D., Ely, R., (1996). Making Differences Matter: A New Paradigm for Managing Diversity. *Harvard Business Review*, p. 10, available at <https://hbr.org/1996/09/making-differences-matter-a-new-paradigm-for-managing-diversity>, accessed on 7/02/2021, at 12:28 p.m;
89. Thomas, R.R. (1990). From affirmative action to affirming diversity. *Harvard Business Review*, March/April;
90. Triță, A., (2015). 5 modele de program flexibil de lucru pentru angajați mai motivați și mai eficienți. available at <https://carieraplus.wordpress.com/2015/10/14/5-modele-de-program-flexibil-de-lucru-pentru-angajati-mai-motivati-si-mai-eficienti/>, accessed on 21.01.2021, at 17:26;
91. Tudor, L., 2014. Change management – challenge and opportunity for sustainable development of romanian companies. *Proceedings of the 8th International Management Conference "Management challenges for sustainable development"*, November 6th-7th, Bucharest, Romania.
92. Walker, G, (2018). Change management: Organisational change. *Training & Development*, June/2018.

93. Woodward, N.H. (2000). Asking for Salary Histories. available at <https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-magazine/pages/0200woodward.aspx>, accessed on 26.01.2021, at 14:52;
94. Zaharia, D.V., 2013. The school as an organization. in Boncu,Ș., Ceobanu, C., (coord.) *School Psychosociology*, Iasi: Polirom Publishing.
95. Zander, A. (1950). Resistance to change - its analysis and prevention. *Advanced Management Journal*, 4(5).
96. Zlate, M., 2001. Argument. *Journal of organizational psychology*, vol. I, no. 1, Iași: Polirom Publishing House.

#### **WEB SOURCES:**

1. [https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/teaching-and-learning-primary-education-38\\_ro](https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/teaching-and-learning-primary-education-38_ro), accessed on 14.02.2021, at 19:30.
2. <https://roma.mae.ro/node/2008>, accessed on 13.02.2021, at 14:56.
3. <https://www.edu.ro/invatamant-primar>, accessed on 14.02.2021, at 17:43
4. <https://www.kotterinc.com/8-steps-process-for-leading-change/>, accessed on 21.02.2020, at 10:18.
5. <https://www.kotterinc.com/covid-19/>, accessed on 22.04.2020, at 20:32;
6. <https://www.managementstudyguide.com/contingency-model-of-change-management.htm>, accessed on 11.06.2020, at 17:07.

#### **OTHER SOURCES:**

1. DEX – *Explanatory Dictionary of the Romanian Language*, 2nd Edition, 1998, Bucharest: Univers Enciclopedic Publishing House.
2. European Comission/ EACEA/ Eurydice, 2020. *The Structure of the European Education Systems 2020/21: Schematic diagrams. Eurydice Fact and Figures*. Luxembourg: Publications Office of the European Union, p.27. available at <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/f4784939-1f15-11eb-b57e-01aa75ed71a1/language-en/format-PDF/source-search>, accessed on 13.02.2022, at 10:04.



3. INSSE, (2021). *Populația școlară a fost de 3494,6 mii persoane în anul școlar/universitar 2020-2021*, available at [https://insse.ro/cms/sites/default/files/com\\_presa/com\\_pdf/sistemul\\_educational\\_2021\\_r.pdf](https://insse.ro/cms/sites/default/files/com_presa/com_pdf/sistemul_educational_2021_r.pdf), and the TEMPO Online Database: <http://statistici.insse.ro:8077/tempoonline/#/pages/tables/insse-table>, accessed on 12.02.2022, at 16:15.
4. ISJ Dâmbovița, (2020). *Report on the state of education in Dâmbovița county, school year 2020-2021*. available at [http://www.isj-db.ro/static/files/20212022/management/ISJ\\_DB\\_Raport\\_Starea\\_invatamantului\\_2020-2021.pdf](http://www.isj-db.ro/static/files/20212022/management/ISJ_DB_Raport_Starea_invatamantului_2020-2021.pdf) accessed on 12.02.2022, at 16:23.
5. *National Education Law No. 1/2011, of January 5, 2011, Art.1, Paragraph 3*, available at [https://edu.ro/sites/default/files/fi%C8%99iere/Legislatie/2020/LEN\\_actualizata\\_octombrie\\_2020.pdf](https://edu.ro/sites/default/files/fi%C8%99iere/Legislatie/2020/LEN_actualizata_octombrie_2020.pdf), accessed on 13.02.2021, at 14:38.
6. OECD (2001). *Starting Strong: Early childhood education and care*. Paris: OECD Publications, p.11.
7. OECD (2006). *Starting Strong II: Early childhood education and care*. Paris: OECD Publications, p.3
8. OECD, (2012). *Starting Strong III - A quality toolbox for early childhood education and care*. Paris: OECD Publications, p. 5.
9. Prodan, A., (2014). *Human resources management - course support*. Iasi.
10. UNESCO, (1990). *World Declaration on Education for All*. Jomtien, Thailand, p. 2, available at [https://bice.org/app/uploads/2014/10/unesco\\_world\\_declaration\\_on\\_education\\_for\\_all\\_jomtien\\_thailand.pdf](https://bice.org/app/uploads/2014/10/unesco_world_declaration_on_education_for_all_jomtien_thailand.pdf), accessed on 13.02.2021, at 17:24.
11. UNESCO, (1994). *The Salamanca Statement and Framework for action on special needs education*. Printed in UNESCO, p.VIII.

## CURRICULUM VITAE EUROPASS

### Informații personale

Nume	<b>STAN ANA-MARIA</b>
Address	CĂPRIORU, NO. 164 TĂTĂRANI DÂMBOVIȚA
Phone	0766211978
E-mail	<a href="mailto:annanicolae@yahoo.com">annanicolae@yahoo.com</a>
Nationality	ROMANIAN
Date of birth	13.07.1986
Work	Kindergarten with extended program No. 14 Vasile Voiculescu Street, no.4, Târgoviște, Dâmbovița
Occupational field	Education/Pre-school education (3 – 6/7 years)

### Professional experience

Period	2021-present
Occupation or position held	<b>Director</b>
Name and address of employer	Kindergarten with extended program No. 14 Vasile Voiculescu Street, no.4, Târgoviște, Dâmbovița
Type of business or sector	Education/Pre-school education (3 – 6/7 years) <ul style="list-style-type: none"><li>• Member of the National Body of Experts in Educational Management</li><li>• Member of the Consultative Council of the Dâmbovița County School Inspectorate, educator specialty/preschool education/early education (3–6 years old)</li><li>• Responsible for pedagogical circle - Târgoviște methodical center 1 - preschool education;</li><li>• Evaluator Open educational resources at the level of the Dâmbovița County School Inspectorate, preschool education level;</li><li>• Trainer of the Dâmbovița Teaching Body House</li></ul>
The main activities and responsibilities	
Period	2016 – 2021
Occupation or position held	<b>Teacher Preschool Education</b>
Name and address of employer	Kindergarten with extended program No. 14 Vasile Voiculescu Street, no.4, Târgoviște, Dâmbovița
Type of business or sector	Education/Pre-school education (3 – 6/7 years)

The main activities and responsibilities	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Designing and carrying out instructive-educational activities</li> <li>• Mentor, practical pedagogical guidance and support, advice for beginning teaching staff;</li> <li>• Coordination, organization and implementation of projects with a target group of preschoolers, both at the local/county level;</li> <li>• Development of partnerships in collaboration with pre-university education institutions;</li> <li>• Member of the Board of Directors;</li> <li>• Responsible for the Methodical Committee of educators at the kindergarten level;</li> <li>• Beneficiary of continuous training mobility within the ERASMUS+ Project Key Action 1 <i>European competences for kindergarten teachers</i>, 2019.</li> </ul>
Period Occupation or position held Name and address of employer Type of business or sector	2013 – 2016 <b>Teacher Preschool Education</b> <i>Radu cel Mare</i> Găesti School Education/Pre-school education (3 – 6/7 years)
The main activities and responsibilities	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instructional-educational activities</li> <li>• Elaboration of calendar planning;</li> <li>• Designing initial, formative and final assessment tools.</li> </ul>
Period Occupation or position held Name and address of employer Type of business or sector	2006 – 2013 <b>Educator/ Preschool Education Teacher</b> Kindergarten with extended program No. 14 Vasile Voiculescu Street, no.4, Târgoviște, Dâmbovița Education/Pre-school education (3 – 6/7 years)
The main activities and responsibilities	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instructional-educational activities</li> <li>• Elaboration of calendar planning;</li> <li>• Preparation of weekly planning;</li> <li>• Designing initial, formative and final assessment tools;</li> <li>• Involvement of parents in curricular and extracurricular activities</li> </ul>
<b>Education and Training</b>	
Period Type of qualification/ diploma obtained	2019 – present PhD Student Management field - ongoing

Name and type of institution education / provider of formation	<i>Valahia</i> University of Târgoviște
Field studied/ occupational skills	Management of the organization; Management of change; Human resources management; Mangerial communication.
Period	2008-2010
Type of qualification/ diploma obtained	Master's Degree - <i>Organizational Management</i>
Name and type of institution education / provider of formation	<i>Valahia</i> University of Târgoviște
Field studied/ occupational skills	Organization management; Management of change; Conflict management; Organizational behavior; Strategic marketing; Performance management.
Period	2005-2008
Type of qualification/ diploma obtained	Bachelor's degree – <i>Romanian Language and Literature</i>
Name and type of institution education / provider of formation	<i>Valahia</i> University of Târgoviște
Field studied/ occupational skills	Contemporary Romanian language, History of the Romanian language, Romanian literature, Universal literature, Morphology, Syntax
Period	2001-2005
Type of qualification/ diploma obtained	High school diploma – <i>Teacher-educators</i>
Name and type of institution education / provider of formation	<i>Constantin Cantacuzino</i> National College Târgoviște
Field studied/ occupational skills	Pedagogy of primary and preschool education Child psychology Methodology of teaching educational activities
Period	2017
Type of qualification/ diploma obtained	Teaching degree I - Certificate

Name and type of institution education / provider of formation	<i>Valahia</i> University of Târgoviște
Field studied/ occupational skills	Preschool education
Period	2012
Type of qualification/ diploma obtained	Teaching degree II - Certificate
Name and type of institution education / provider of formation	<i>Valahia</i> University of Târgoviște
Field studied/ occupational skills	Preschool education
Period	2008
Type of qualification/ diploma obtained	Definitive teaching degree - Certificate
Name and type of institution education / provider of formation	<i>Valahia</i> University of Târgoviște
Field studied/ occupational skills	Preschool education
Period	2019
Type of qualification/ diploma obtained	<i>Certificate of language skills – English language</i>
Name and type of institution education / provider of formation	<i>Valahia</i> University of Târgoviște
Field studied/ occupational skills	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reading and comprehension skills;</li> <li>• Verbal and written communication skills</li> </ul>
Period	2019
Type of qualification/ diploma obtained	<i>Strategies for improving classroom atmosphere and student motivation in schools: A modern challenge for teachers – Certificate of participation, Europass Mobility</i>
Name and type of institution education / provider of formation	Cervantes Training SL, Alcalá de Henares-MADRID- SPAIN
Field studied/ occupational skills	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovative tools and resources to promote students' interest in learning;</li> <li>• Innovative strategies for teaching general skills;</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encouraging the use of ICT as a tool for learning and collaboration.</li> </ul>
Period	2017
Type of qualification/ diploma obtained	Member of the national corps of experts in educational management - Certificate
Name and type of institution education / provider of formation	Ministry of Education
Field studied/ occupational skills	Educational management
Period	2016
Type of qualification/ diploma obtained	<i>Streamlining the management of pre-university educational institutions</i> – Certificate
Name and type of institution education / provider of formation	EGOMUNDI Association, Călărași
Field studied/ occupational skills	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Managerial functions and roles</li> <li>• Human resources management</li> <li>• Communication within the school organization</li> <li>• Quality in education</li> <li>• Project Management</li> </ul>
Period	2016
Type of qualification/ diploma obtained	<i>Innovation and change in the management of pre-university educational institutions</i> – Certificate of participation
Name and type of institution education / provider of formation	EGOMUNDI Association, Călărași
Field studied/ occupational skills	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Educational marketing;</li> <li>• Emotional intelligence in the teaching career;</li> <li>• Communication in crisis situations;</li> <li>• Manager vs Leader.</li> </ul>
Period	2015
Type of qualification/ diploma obtained	<i>Competence management in educational projects / in extracurricular activities</i> – Certificate of participation
Name and type of institution education / provider of formation	AEPEEC Bucharest, FINE - Wales University Romania (Research Department)
Field studied/ occupational skills	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Managerial skills in educational institutions;</li> <li>• Skills management;</li> </ul>

- Skills map;
- Use of IT tools in skills management;
- Strategic-innovative approach to educational projects;
- Conception and implementation of extracurricular activities.

Period 2014

Type of qualification/  
diploma obtained TRAINER - Certificate

Name and type of institution  
education / provider of  
formation S.C. School Consulting S.R.L. Sighișoara

Field studied/ occupational  
skills

- Development of training programs;
- Preparation of training materials;
- Establishing evaluation criteria.

Period 2012

Type of qualification/  
diploma obtained *Internal quality assurance* – Certificate of continuous training  
of teaching staff

Name and type of institution  
education / provider of  
formation Federation of Free Education Unions

Field studied/ occupational  
skills

- National quality standards;
- Commission for Evaluation and Quality Assurance;
- Procedures, tools;
- The self-assessment approach;
- The improvement plan;
- The annual internal evaluation report;

Native language Romanian

Foreign languages:	French	English
- the ability to read	B 1	B 1
- the ability to write	B 1	B 1
- the ability to speak	B 1	B 1

Social skills and  
competences Communication in public contexts, Didactic competence,  
Administrative competence, Team spirit, Positive attitude.

Organizational skills and competences	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planning, assigning tasks, making decisions, time management and meeting deadlines (currently, I am responsible for a team of 30 people);</li> <li>• Running local, county, national and international educational projects and programs, coordinating teams of teachers within the E-twinning/Erasmus+ program, partner institutions within approved projects</li> <li>• Identifying, describing and solving managerial problems;</li> </ul>
Technical skills and competences	<p>PC operation: Windows, MS Office;          Browsing the Internet;          Operation in programs: Word, Power Point, Excel;          Participation in the Intel Tech training course;          Ability to work with digital equipment.</p>
Driver's license	B category
Other skills and competences	Knowledge of the French language acquired during undergraduate university studies
More information	<p>Participation in county, national and international symposia, conferences and workshops in the field of education;          Publishing articles and specialized studies in county and national magazines in the field of education;          Obtaining merit graduation in the period 2011-2016, 2016-2021, 2021-2026.</p>



# SCIENTIFIC AND RESEARCH ACTIVITY - PUBLICATIONS

## Web of Science

### 2021

1. Nicolae (Stan), Ana-Maria, „Human resources resistance to change - from routine to entrepreneurship ideas”, *Proceedings Volume: 2nd International Conference Global Ethics - Key of Sustainability (GEKoS)*, BDI, DOI: <https://doi.org/10.18662/lumproc/gekos2021/12>, 2021, Volume 15, p.134-146  
<https://proceedings.lumenpublishing.com/ojs/index.php/lumenproceedings/article/view/642>

## Scientific articles published in specialized journals indexed in international databases (BDI)

### 2022

2. Nicolae (Stan), Ana-Maria, Mihai (Vasile), Iuliana, „Organizational change impact - between conflict and wellbeing”, *Management strategies*, Magazine edited by "Constantin Brâncoveanu" University, Pitesti, Year XIV, no. II (56) / 2022, pp. 127-134.

### 2021

3. Nicolae (Stan), Ana-Maria, Mihai (Vasile), Iuliana, „Reducing conflicts created by organizational change through knowledge of education employee personality”, *Conference Proceedings „Risk in Contemporary Economy”*, BDI, DOI: <https://doi.org/10.35219/rce20670532116> , 2021, ISSN 2067-0532, ISSN-L 2344-5386

4. Iacob, Silvia, Gândea (Roşoiu), Iulia Maria, **Nicolae (Stan), Ana-Maria**, „Creative methods for increasing the resilience of human resources to organizational change”, *Theoretical and Applied Economics*, Supplement ECTAP (TAE), sVolume XXVIII, Special Issue/2021, Summer;
5. Popescu, Constanța, Mihai (Vasile), Iuliana, **Nicolae (Stan), Ana-Maria**, Gândea (Roşoiu), Iulia Maria, „A new approach to the conflict-change-creativity relationship in a pandemic context”, *Hyperion Economic Journal* Year VIII, issue 3, September 2021, pp.15-24.
6. **Nicolae (Stan), Ana-Maria**, Dumitrache (Torcică), Gheorghîța, „E-learning challenge – risks and changes”, *The journal Contemporary Economy*, Volume 6, Issue 4/2021, ISSN 2537 – 4222, ISSN-L 2537 – 4222, pp.60-66.

## **2020**

7. **Nicolae (Stan), Ana-Maria**, Mihai (Vasile), Iuliana, „An overview of the changes and dangers of elearning”, *Contemporary Economy Magazine*, Vol. 5, No. 1/2020, ISSN 2537 – 4222, ISSN-L 2537 – 4222, pp.43-49.

## **Conference volumes with ISSN/ISBN**

### **2021**

8. Mihai (Vasile), Iuliana, **Nicolae (Stan), Ana-Maria**, „The phenomenon of bullying in the school environment and the changes imposed by the pandemic context”, *PROCEDIA OF 6TH EDITION OF ICM 2021. Conference Proceedings: Perspectives in Innovation, Creativity and Management in the 21st Century*, ISBN 978-9160956-1-8, UK ISBN & SAN Agencies Nielsen.

## Articles presented at national and international scientific events

### 2021

1. Nicolae (Stan), Ana-Maria, Mihai (Vasile), Iuliana, ***Organizational change impact - between conflict and wellbeing***, INTERNATIONAL CONFERENCE “*KNOWLEDGE ECONOMY - CHALLENGES OF THE 21ST CENTURY – EUROPE IN TRANSITION: THE PATH TO RECOVERY AND RESILIENCE*”, 26.11.2021, Pitești, România.
2. Popescu, Constanța, Mihai (Vasile), Iuliana, Nicolae (Stan), Ana-Maria, ***The teacher – agent of change from the perspective of conflict management in the educational environment***, 3RD INTERNATIONAL CONFERENCE GLOBAL INTERFERENCES OF KNOWLEDGE SOCIETY - GIKS 2021, 12-13.11.2021, Târgoviște, România.
3. Mihai (Vasile), Iuliana, Nicolae (Stan), Ana-Maria, ***The phenomenon of bullying in the school environment and the changes imposed by the pandemic context***, International Multidisciplinary Conference ICM VII 2021 "Innovation, creativity and management in the century. XXI", 02-10.08.2021, Istanbul, Turkey;
4. Popescu, Constanța, Mihai (Vasile), Iuliana, Nicolae (Stan), Ana-Maria, Gândea (Roșoiu), Iulia Maria, ***A new approach to the conflict-change-creativity relationship in a pandemic context***, 4TH INTERNATIONAL CONFERENCE ON CONTEMPORARY CHALLENGES FOR THE SOCIETY IN THE CONTEXT OF THE RECENT ECONOMIC AND SOCIAL CHANGES, 23-24.07.2021, Târgoviște, România;
5. Nicolae (Stan), Ana-Maria, Mihai (Vasile), Iuliana, ***Reducing conflicts created by organizational change through knowledge of education employee personality***, INTERNATIONAL CONFERENCE XXIIth Edition „RISK IN CONTEMPORARY ECONOMY” (RCE 2021), 04.06.2021, Galați, România;
6. Nicolae (Stan), Ana-Maria, ***Human Resources’ Resistance to Change - from Routine to Entrepreneurship Ideas***, 2ND INTERNATIONAL CONFERENCE GLOBAL ETHICS - KEY OF SUSTAINABILITY (GEKoS), 14.05.2021, București, România;
7. Iacob, Silvia, Gândea (Roșoiu), Iulia Maria, Nicolae (Stan), Ana-Maria, ***Creative methods for increasing the resilience of human resources to organizational change***, INTERNATIONAL CONFERENCE ECONOMIC CONVERGENCE IN EUROPEAN UNION (ECEU) – 18TH EDITION “ECONOMICS AND RESILIENCE THROUGH DIGITALIZATION IN EUROPEAN UNION”, 22-24.04.2021, București, România;

## 2020

8. Nicolae (Stan), Ana-Maria, Dumitrache (Torcică), Gheorghîța, ***E-learning challenge – risks and changes***, International Conference “Knowledge Economy - Challenges of the 21st Century”, 26.11.2020, Pitești, România.
9. Nicolae (Stan), Ana-Maria, Mihai (Vasile), Iuliana, ***An overview of the changes and dangers of elearning***, International Scientific Conference ”Accounting and Finance – the global languages in business”, 5th Edition, 24.04.2020, Pitești, România;