

MINISTERUL EDUCAȚIEI NAȚIONALE
UNIVERSITATEA „VALAHIA” DIN TÂRGOVIȘTE
IOSUD – ȘCOALA DOCTORALĂ DE ȘTIINȚE ECONOMICE ȘI UMANISTE
Domeniul: Management

LEADERSHIPUL UNIVERSITAR ROMÂNESC: DIMENSIUNI ȘI MIZE

REZUMATUL TEZEI DE DOCTORAT

CONDUCĂTOR DE DOCTORAT:

Prof. univ. dr. Delia Mioara POPESCU

DOCTORAND:

George DINU

TÂRGOVIȘTE

2016

CUPRINS

Cuprinsul tezei de doctorat/
Importanța, actualitatea și noutatea temei/
Structura tezei de doctorat/
Repere ale metodologiei pe care se sprijină teza de doctorat/
Concluzii generale/
Concluzii personale/
Bibliografie selectivă/

CUPRINS

	Pag.
Lista abrevierilor	1
Lista figurilor	2
Lista tabelelor	4
INTRODUCERE	5
 CAPITOLUL 1: Cadrul epistemologic al leadershipului	 12
1.1. Leadership versus putere	12
1.2. Leadershipul: o încercare de a fi definit într-o viziune integratoare	14
1.3. Management și leadership	18
1.4. Procesul de leadership	26
1.5. O scurtă istorie a evoluției teoriilor leadershipului	29
1.5.1. Teoriile capacităților (trăsăturilor de personalitate) ale liderilor	32
1.5.2. Teoriile comportamentului și stilurilor de leadership	33
1.5.2.1. Modelul Universității de Stat Ohio	34
1.5.2.2. Modelul Universității din Michigan	35
1.5.2.3. Grila managerială a lui Blake și Mouton	36
1.5.3. Teoriile leadershipului situațional	39
1.5.3.1. Modelul situațional al lui Fiedler	41
1.5.3.2. Modelul leadershipului situațional al lui Hersey – Blanchard	44
1.5.3.3. Modelul Vroom – Yelton – Jago (Modelul VYJ)	47
1.5.3.4. Continuuumul comportamental de leadership al lui Tannenbaum și Schmidt	49
1.5.4. Emergența unei noi paradigme: teoriile neo – carismatice	51
 CAPITOLUL 2: Leadershipul și organizația care învață	 57
2.1. Învățarea organizațională versus organizația care învață, două concepte emergente care sporesc rolul leadershipului	57
2.1.1. Învățarea organizațională	57
2.1.2. Organizația care învață: concept și factori care îi susțin emergența	59
2.2. Schimbarea – factor de învățare organizațională	65
2.2.1. Schimbarea: probleme ce se cer a fi rezolvate	65
2.2.2. Manifestări ale rezistenței la schimbare	67
2.2.3. Rolul leadershipului în demersul de transformare strategică a organizației	69
 CAPITOLUL 3: Provocări și mize ale leadershipului universitar	 73
3.1. Starea calității învățământului superior din România	73
3.1.1. Calitatea programelor de studii	75
3.1.1.1. Modalitățile de evaluare a calității programelor de studii	75
3.1.1.2. Criteriile de evaluare a calității programelor de studii	77
3.1.2. Ierarhizarea universităților	79
3.1.2.1. Opinii asupra criteriilor de clasificare a universităților	79
3.1.2.2. Preferința cadrelor didactice pentru finanțarea universităților pe baza performanței acestora și percepția asupra misiunii universității	81
3.1.2.3. Opiniile cadrelor didactice cu privire la criteriile de acordare a titlurilor universitare	83
3.1.3. Calitatea procesului educațional	85
3.1.4. Integrarea absolvenților pe piața muncii	88
3.2. Provocări ale învățământului superior pe plan mondial.	95
3.2.1. Principalele tendințe în evoluția învățământului superior pe plan internațional	97
3.3. Leadership și guvernarea universităților	101
3.3.1. Modele organizaționale ale universității propunând o viziune normativă și abstractă a leadershipului	102
3.3.2. Modelul „liderului academic”	105
 CAPITOLUL 4: Leadershipul universitar românesc: reprezentări ale dimensiunilor sale	 108

4.1. Cadrul conceptual al cercetărilor de teren	109
4.2. Metodologia cercetărilor de teren întreprinse	113
4.2.1. Sondaj de opinie în rândul cadrelor didactice cu funcții de conducere din facultățile de științe economice	114
4.2.2. Sondajul de opinie în rândul unor cadre didactice universitare din facultățile de științe economice	115
4.3. Rezultatele cercetării de teren	116
4.3.1. Rezultatele sondajului în rândul cadrelor didactice cu funcții de Conducere	117
4.3.1.1. Importanța leadershipului	118
4.3.1.2. Natura leadershipului	123
4.3.1.2.1. Cuvintele și figurile de personalități asociate spontan leadershipului și respectiv liderului	124
4.3.1.2.2. Leadershipul, o realitate individuală, o abilitate interpersonală	124
4.3.1.2.3. Leadershipul, factor de performanță pentru universitate	127
4.3.1.3. Practici de dezvoltare a leadershipului	128
4.3.1.3.1. Leadershipul se poate învăța?	128
4.3.1.3.2. Competențele de leadership pe care le dezvoltă cadrele didactice intervievate cu funcții de conducere	132
4.3.2. Rezultatele sondajului în rândul cadrelor didactice, privind comportamentul de leadership al decanilor facultăților de științe economice	134
4.3.2.1. Importanța leadershipului	135
4.3.2.2. Natura leadershipului ca o percepție generală	137
4.3.2.3. Dimensiunile leadershipului de top management	138
4.3.2.4. Opinia universitarilor privind leadershipul top - managementului	142
CAPITOLUL 5: Dezvoltarea leadershipului: provocare și miză pentru creșterea competitivității învățământului superior românesc	145
5.1. O nouă paradigmă a managementului calității în învățământul superior	145
5.1.1. Asigurarea calității în învățământul superior: câteva repere procedurale	145
5.1.2. Oportunitatea aplicării modelului EFQM de Excelență în instituțiile de învățământ superior.	149
5.1.2.1. Criterii ale modelului EFQM de Excelență	151
5.1.2.2. Dezvoltarea modelului EFQM de excelență în instituții de învățământ superior	154
5.2. Dezvoltarea leadershipului în instituțiile de învățământ superior	155
5.2.1. Leadershipul universitar: direcții de dezvoltare	157
5.2.1.1. Practici de dezvoltare a leadershipului în instituțiile de învățământ superior din țări cu progrese notabile în această direcție	157
5.2.1.2. Unele direcții de dezvoltare a leadershipului în ciclurile superioare de învățământ din România	158
5.2.2. Leadershipul pedagogic: stiluri manageriale de învățare	160
	165
Concluzii generale	
1. Leadershipul: concept și importanță pentru organizația modernă	166
2. Tendințe în dezvoltarea viitoare a leadershipului	169
3. Provocări și mize ale leadershipului universitar	172
Concluzii personale	175
1. Contributii ale tezei de doctorat la cunoașterea domeniului investigat	175
2. Perspectivile de cercetare	176
Bibliografie	177
Lista anexelor	192
Anexe	194

IMPORTANȚA, ACTUALITATEA ȘI NOUȚATEA TEMEI

Societatea bazată pe cunoaștere este o societate care învață („learning society”), fondată pe învățământ și chiar, din anumite perspective, condusă prin învățământ. În lumea contemporană, cunoașterea și învățământul devin două fațete ale aceleiași realități fundamentale: o economie mondializată în care NTIC au devenit principalul vector de comunicare și interacționare între diferiții actori/parteneri din lumea afacerilor. În acest context, apare necesară preocuparea la nivel de instituții de învățământ superior pentru formarea noilor generații de lideri, capabile să declanșeze mecanismele de management al schimbării, prin excelență profesională, cunoaștere, competențe „soft” (muncă în echipă, comunicare). De aici nevoia de a reinventa actul pedagogic, pentru a depăși două „deficite critice” în economia românească: absența leadershipului și a demersului proactiv în organizarea și dezvoltarea afacerilor.

Mai mult ca niciodată, liderul joacă un rol important astăzi când turbulența și schimbarea complexă din mediul economic și social au devenit de acum, după cum afirma Kotler, stări de normalitate. Liderul trebuie, drept consecință, să fie înainte de toate un vizionar și un agent de schimbare. Vizionar, pentru că trebuie să aibă o idee precisă despre schimbările de făcut și despre ceea ce este susceptibil să se producă mai degrabă, decât o idee despre schimbările reale. Agent de schimbare, pentru că el nu trebuie doar să amorseze schimbarea, ci trebuie în egală măsură să implanteze o cultură a schimbării, ceea ce este o sarcină grea și plină de riscuri.

Ca urmare, astăzi, din ce în ce mai mult pe toate palierele comunităților umane „liderul” a devenit un concept emergent, în particular în rândul tinerilor care au început să conștientizeze că leadershipul este o problemă deopotrivă complexă și indispensabilă dezvoltării sociale, economice și culturale. Acest argument l-am avut și noi atunci când am ales ca sfera de investigație a problemelor legate de dezvoltarea leadershipului, tema tezei noastre de doctorat, să se delimiteze la mediul universitar, cadrul indispensabil din perspectiva formării tinerilor ca potențiali viitori promotori ai leadershipului la locul lor de muncă.

Cât privește reformarea învățământului superior, nu trebuie minimalizate provocările majore cu care se confruntă acesta ca vector principal în schimbarea pozitivă a condiției umane, în dezvoltarea valorilor spirituale și materiale ale societății. Lepoivre¹ a conturat aceste **provocări majore** la care universitățile pot să răspundă prin **dezvoltarea leadershipului**, atât în rândurile corpului academic, cât și în rândurile studenților, îndeosebi a celor aflați în ciclurile superioare de formare – master și doctorat:

- **nevoile pieței muncii**, aceasta din urmă devenind una dintre primele exigențe pentru învățământul superior ale cărui performanțe sunt deseori evaluate ca insuficiente de către guvern, angajatori, studenți și opinia publică;
- **exigențele noi ale societății cunoașterii**, expuse mai sus;
- **imposibilitatea crescândă pentru instituțiile de învățământ superior de a acoperi tot spectrul cunostințelor**, precum și necesitatea de a dezvolta **noi domenii de studii și filiere multidisciplinare**;

¹ Lepoivre, P. (2007), *Le réforme de l'Espace Européen de l'Enseignement Supérieur. Quelques clés d'analyse pour les universitaires des pays tiers participant aux programmes européens de l'enseignement supérieur*, Agence universitaire de la Francophonie (AUF), Bureau Europe de l'Ouest et Maghreb, www. Auf.org., pp. 11-12.

- **competiția internațională între universități**, care s-a ascuțit odata cu emergența clasamentelor internaționale, printre care clasamentul de la Shanghai; această competiție este reflectată și de dezvoltarea unei „piețe a formării” care s-a consolidat prin NTIC.

STRUCTURA TEZEI DE DOCTORAT

Construcția tezei noastre de doctorat s-a bazat pe o **structură clasică care departajează capitolele în două părți. Prima parte**, cuprinzând **capitolele un și doi**, are ca **axă de cercetare cadrul epistemologic al leadershipului**, interconectat cu valențele create, astăzi, de **emergența unui nou concept: „societatea care învață”**. **A doua parte**, formată din **capitolele trei, patru și cinci**, are o **vocație exclusiv practică**, aducând în atenție: provocările și mizele leadershipului universitar; reprezentările dimensiunilor sale, folosind o analiză empirică a rezultatelor unor cercetări de teren (sondaje de opinie) pe un eșantion de cadre didactice academice din cinci universități; mizele dezvoltării leadershipului pentru a susține creșterea competitivității învățământului superior românesc.

Capitolul 1 – „Cadrul epistemologic al leadershipului” – abordează din perspectiva epistemologică exigențele definirii leadershipului într-o viziune integratoare (subcapitolul 1.2.) și în consens cu nucleul paradigmatic al managementului (subcapitolele 1.3. și 1.4.). În esență, definiția leadershipului relevă ansamblul comportamentelor liderilor, aceste comportamente reprezentând rezultatele interacțiunii între mai multe elemente de bază ale exercițiului leadershipului: a) o situație de interacțiune; b) un lider; c) subordonați sau dependenți; d) un proces de comunicare. În încercarea de a sintetiza esența leadershipului, Gandz și colaboratorii¹ au pus în evidență existența a trei elemente definitorii – cadrul celor trei „C” - : caracterul (trăsăturile de caracter), competențele și angajarea („commitment”). Leadershipul se situează, într-o viziune integratoare, la intersecția celor trei „C”. Problema raportului de forțe dintre manageri și lideri a fost în numeroase lucrări de specialitate subiect de dezbateri, printre care cinci teoreticieni (Zaleznik, Kotter, Bennis & Nanus și Bennis & Biederman), reprezentând nume de notorietate, au argumentat convingător ca leadershipul și managementul, într-o măsură similară pentru că au în vedere „*decizii în legătură cu ceea ce trebuie făcut*”, numai împreună dau forța procesului de schimbare organizațională. În partea finală, respectiv în subcapitolul 1.5, atenția cercetării noastre a fost îndreptată asupra evoluției teoriilor leadershipului în decursul ultimului secol, începând cu trăsăturile de personalitate și ale comportamentelor liderilor, pentru ca , apoi, să fie abordate teoriile leadershipului situațional și teoriile neo-carismatice. **Numeroasele teorii ale leadershipului**, din perspectivă epistemologică, **pot fi grupate în cinci curenți de gândire: (1) abordarea axată pe trăsăturile (calitățile) managerului (liderului); (2) abordarea axată pe comportamente ale managerilor (liderilor); (3) abordarea contingentelor; (4) abordarea tranzacțională; (5) abordarea transformațională.**

¹ Gandz, J., Crossan, M., Seyts, G. & Stephenson, C. (2010), *Leadership on Trial: A manifesto for Leadership Development*, London, ON: Richard Ivey School of Business, citati în Mazutis D. Diana și colab. (2011), *Le leadership aux cycles supérieurs et au postdoctorat*, Étude présentée au: Programme de bourses d'études supérieures du Canada Vanier, Conseil de recherches en sciences humaines (CRSH), Gouvernement du Canada, par le: Ian O. Ihnatowycz Institute for Leadership, Richard Ivey School of Business, University of Western Ontario, p.2.

Capitolul 2 – „Leadershipul si organizația care învață” – se situează, din perspectivă tematică, în câmpul epistemologic al învățării organizaționale, concept emergent, care aduce în dezbatere necesitatea de: a ști - „*savoir*”- nivelul instrumentelor de învățare; de a putea - „*pouvoir*” - învăța, respectiv de a avea capacități de învățare; de a vrea - „*vouloir*”-, respectiv de a avea un nivel al voinței de învățare. În acest context, rolul leadershipului este de neînlocuit. Pe scurt, în prima parte a capitolului (subcapitolul 2.1.), sunt prezentate diferitele teorii și concepte privind învățarea organizațională, organizația care învață, schimbarea organizațională. În partea a doua sunt abordate aspecte legate de stilul de leadership și rolul său în demersul de învățare organizațională, pornind de la postulatul potrivit căruia leadershipul este cheia de boltă a oricărei organizații care reușește într-un mediu aflat în permanentă schimbare (subcapitolul 2.2.). În esență, se reține că schimbarea, pentru a fi o reușită, trebuie să se sprijine pe capacitatea internă a organizației - capacitatea sa managerială, cultura, resursele și oamenii - , luând în seamă și ceea ce se întâmplă în mediul exterior. În acest al treilea mileniu, leadershipul transformațional va trebui să aibă o viziune multidisciplinară, principalele caracteristici ale liderilor în viitor fiind: **formare diversificată; curiozitate fără margini; entuziasm fără margini; valorizare a persoanelor și a muncii în echipă; voință de a înfrunta riscuri; dedicați creșterii pe termen lung mai degrabă decât concentrați pe profiturile pe termen scurt; virtuoși; vizionari; „căutători” de ocazii.**

Capitolul 3 – „Provocări și mize ale leadershipului universitar”. Pentru conturarea unor aspecte care pun în evidență imaginea actuală a sistemului de învățământ superior românesc am avut ca materiale documentare de inspirație deosebit de utile, cu date concrete edificatoare despre sfera de interes a cercetării noastre, studiile ARACIS privind „Barometrul Calității Învățământului românesc”¹, precum și studiul coordonat de prof.univ.dr. Gh. I. Roșca². **Subliniem cele mai agravante puncte slabe în domeniul Învățământului Superior românesc care au impact direct asupra calității leadershipului universitar, astfel:**

Referitor la procesul educațional propriu-zis:

- un număr excesiv de specializări, indiferent de dinamica pieței muncii;
- proces educațional preponderent teoretic;
- insuficienta orientare spre student a programelor de învățământ;
- prelucrarea necritică a manualelor internaționale, fără adaptarea lor la realitățile mediului de afaceri românești;
- un absenteism accentuat al studenților de la cursuri și seminarii, în special în ultimul an de licență sau la masteratele aprofundate;
- un număr redus de programe de studii și de cercetare inter și transdisciplinare;
- rezultate relativ scăzute ale activității de cercetare științifică din învățământul superior (comparativ cu alte țări europene).

¹ Studiile ARACIS 2010 și 2011.

² Roșca, I. Gh. (coord.) și al. (2009). Analiza diagnostic „Universitățile și dezvoltarea capitalului uman”. Panelul nr.1 din proiectul strategic „Calitate și Leadership pentru Învățământul Superior Românesc”, pp.33-37.

Referitor la relațiile cu piața muncii

- colaborare slabă cu mediul de afaceri din perspectiva consultanței din și spre mediul de afaceri, dar și a practicii studenților;
- preocupare timidă a managementului universitar de a sesiza și a reacționa la cererile formulate de piața muncii, generând astfel un grad redus de angajabilitate a absolvenților în domeniile de activitate pentru care s-au pregătit;
- insuficienta dezvoltare a unei culturi a învățării permanente la nivelul populației;
- un interes redus din partea partenerilor sociali de a se implica în implementarea politicilor de dezvoltare a capitalului uman.

Capitolul 4 – „Leadershipul universitar românesc: reprezentări ale dimensiunilor sale” – este o continuare a procesului diagnosticării sistemului de învățământ superior românesc ce a făcut obiectul analizei din capitolul anterior, al treilea, al tezei noastre de doctorat, pornind de la ideea că pentru a putea exercita un leadership universitar eficace trebuie să aibă loc și un proces de autoevaluare a acestuia, care să reflecte posibilele abordări, sub formă de acțiuni ce se impun a fi întreprinse asupra universității, ca sistem organizațional în care se acționează. Prin urmare, într-o succesiune logică, în capitolul al patrulea am proiectat două cercetări de teren având ca scop tematic identificarea elementelor de cunoaștere empirică referitoare la înțelegerea originii așteptărilor în materie de leadership, concept relativ puțin documentat de către cercetarea românească în domeniul managementului organizațional. **Cele două cercetări de teren**, de tipul sondajelor de opinie, s-au realizat simultan și au vizat: **1) autoevaluarea leadershipului cadrelor didactice cu funcții de conducere** – decani, prodecani, directori de școli doctorale, directori de departament ai facultăților de științe economice dintr-un eșantion de cinci universități; **2) cunoașterea reprezentărilor (percepțiilor) cadrelor didactice (universitarilor) asupra dimensiunilor leadershipului decanilor** facultăților de științe economice din același eșantion de universități.

Capitolul 5 – „Dezvoltarea leadershipului: provocare și miza pentru creșterea competitivității învățământului superior românesc” – are ca țintă punerea în dezbatere a importanței și oportunității dezvoltării leadershipului din învățământul superior românesc pe cele două paliere specifice acestui sector de activitate (subcapitolul 5.2.), și anume leadershipul universitar (la nivelul unei instituții – universitate) și leadershipul pedagogic (la nivelul cadrului didactic în relația sa cu beneficiarul procesului educațional – studentul). Pentru că procesul de dezvoltare a leadershipului este deosebit de vast și de complex, problemele ce le ridică un asemenea demers au fost integrate în câmpul de interes global al asigurării calității învățământului superior (subcapitolul 5.1.). Un loc bine conturat a fost acordat oportunității aplicării **„Modelului EFQM de Excelență”** în instituțiile de învățământ superior (5.1.2.).

REPERE ALE METODOLOGIEI PE CARE SE SPRIJINĂ TEZA DE DOCTORAT

Metodologia de elaborare proiectată pentru constructul nostru științific, capacitatea și competența de a realiza o muncă de cercetare științifică, precum și crearea unui bănci de informații și date valoroase, relevante, de referință pentru a putea cunoaște esența și specificitatea domeniului investigat, constituie o garanție solidă în susținerea valorii contribuțiilor pe care le aducem la cunoașterea problematicii aflată în studiu. **Aceste contribuții pot fi regăsite pe trei planuri:**

- **pe planul teoretic:** realizarea unei sinteze coerente și relevante despre conceptul de leadership, care constituie, în fapt, o panoramă a curentelor de gândire asupra acestuia, ceea ce a permis lărgirea cunoașterii, definirea multiparadigmatică într-o abordare sistemică și a altor concepte conexe: organizația care învață, învățarea organizațională, schimbarea organizațională, rezistența la schimbare;
- **pe planul empiric:** culegerea unor informații deosebit de utile, în economia lucrării noastre științifice folosind ca metodă cercetarea de marketing reprezentată de sondajul de opinie pe bază de chestionar; rezultatele acestei cercetări de marketing au fost corelate cu indicatorii privind calitatea învățământului superior românesc desprinși din Barometrul ARACIS, ceea ce a făcut posibilă o cunoaștere mai bună a fenomenului studiat, într-o optică de sistem, integratoare;
- **pe planul practic:** punerea în evidență a legăturilor între auto-evaluarea propriului leadership de către top managementul facultăților de științe economice – decanii - din eșantionul de sondaj și reprezentarea dimensiunilor acestui leadership de către colaboratori, respectiv eșantionul de universitari; prin această analiză încrucișată s-a dorit a invita liderii-manageri ai facultăților de științe economice să-și evalueze randamentul lor propriu al practicilor actuale de leadership.

CONCLUZII GENERALE

Mai mult ca niciodată, liderul joacă un rol important astăzi când turbulența și schimbarea complexă din mediul economic și social, marcat de presiunea a doi factori majori – globalizare și NTIC - , au devenit, după cum afirma Kotler¹, de acum stări de normalitate. Liderul trebuie, drept consecință, să fie înainte de toate un vizionar și un agent de schimbare. Vizionar, pentru că trebuie să aibă o idee precisă despre schimbările de făcut și despre ceea ce este susceptibil să se producă mai degrabă, decât o idee despre schimbările reale. Agent de schimbare, pentru că el nu trebuie doar să amorseze schimbarea, ci trebuie în egală măsură să implanteze o cultură a schimbării, ceea ce este o sarcină grea și plină de riscuri.

Ca urmare, astăzi din ce în ce mai mult pe toate palierele comunităților umane, „liderul” a devenit un concept emergent, în particular în rândul tinerilor care au început să conștientizeze că leadershipul este o problemă deopotrivă complexă și indispensabilă dezvoltării sociale, economice și culturale. Acest argument l-am avut și noi atunci când am ales ca sfera de investigație a problemelor legate de dezvoltarea leadershipului să

¹ Kotler, Ph., Casilione, A.J. (2009), *Chaotics: Management și marketing în era turbulențelor*, București: Publica, p.9.

se delimiteze la mediul universitar, cadrul indispensabil din perspectiva formării tinerilor ca potențiali viitori promotori ai leadershipului la locul lor de muncă.

Construcția tezei noastre de doctorat s-a bazat pe **o structură clasică care departajează capitolele în două părți. Prima parte**, cuprinzând **capitolele unu și doi**, are ca axă de cercetare cadrul epistemologic al **leadershipului**, interconectat cu valențele create, astăzi, de **emergența unui nou concept: „societatea care învață”**. **A doua parte**, formată din **capitolele trei, patru și cinci**, are o **vocație exclusiv practică**, aducând în atenție: provocările și mizele leadershipului universitar; reprezentările dimensiunilor sale, folosind o analiză empirică a rezultatelor unor cercetări de teren (sondaje de opinie) pe un eșantion de cadre didactice academice din cinci universități; mizele dezvoltării leadershipului pentru a susține creșterea competitivității învățământului superior românesc.

În continuare, în această secțiune finală destinată conturării Concluziilor generale desprinse din paginile tezei noastre de doctorat, ne-am propus să prezentăm în sinteză problemele de interes major abordate prin demersul științific întreprins, iar în final să subliniem contribuțiile personale ale autorului.

1. Leadershipul: concept și importanță pentru organizația modernă

Leadershipul este asociat cu poziția liderului însă numai a celui care este judecat ca fiind „democratic”. De la început trebuie făcută această precizare pentru că, în sensul anglo-american, este abuziv să se vorbească de leadership autocratic sau să se identifice acest termen cu hegemonia cum apare, de exemplu, în dicționarele limbii franceze (în Larousse, leadershipul înseamnă „comandament; hegemonie”). Așadar, *„conceptul de leadership se înscrie într-un cadru cultural, ideologic și identitar care are caracteristici particulare: cel al omului „liber”, al drepturilor individuale bine definite, al unei reglementări sociale limitate, al comunităților „locale” relativ autonome și al unui aparat guvernamental sau birocratic relativ slab”¹*.

Studiile despre arta de a conduce o organizație sunt numeroase, diversificate și termenul de leadership se înscrie în această mișcare. În general, se definește leadershipul ca fiind capacitatea de a suscita participarea voluntară a persoanelor și a colectivelor la îndeplinirea obiectivelor stabilite. Se reține că leadershipul se fondează pe noțiunea de „participare voluntară”, distingându-se de noțiunea de autoritate. Iar dacă autoritatea este delegată prin instanța ierarhică în funcție de postul ocupat, leadershipul se referă la procesul de atribuire, respectiv la mecanisme de identificare pozitivă, pe care unele persoane le realizează în privința altelei.

Într-o încercare foarte sintetică de definire, **comportamentele leadershipului** sunt:

- **„a încuraja”**, semnificând că liderul sprijină subordonații săi să-și dezvolte competențele;
- **„a comunica”**, însemnând că liderul informează subordonații săi despre așteptările sale și îi implică în luarea de decizie;
- **„a răspunde”**, semnificând că liderul transmite subordonaților săi feedback-ul (o retroacțiune) referitor la performanțele lor.

Pentru ca aceste comportamente ale liderului să își găsească ținta, **leadershipul acestuia trebuie să se bazeze pe utilizarea următoarelor pârgii:**

- viziune strategică clară;
- un climat de muncă deschis și favorizând munca în echipă;
- organizare a muncii în care disciplina și controlul sunt importante;
- condiții de securitate în muncă.

Numeroasele teorii ale leadershipului, prezentate în primul capitol al lucrării noastre din perspectivă epistemologică, **pot fi grupate în cinci curențe de gândire.**

- a) Abordarea axată pe trăsăturile (calitățile) managerului (liderului).** Cercetările întreprinse, de-a lungul anilor (primele studii au fost realizate după cel de al doilea război mondial) pentru identificarea principalelor trăsături ale cadrelor de conducere, pe diferite paliere de management, au meritul de a fi pus în valoare dimensiunea personală, chiar informală, prin care aceștia reușesc să aibă un ascendent important asupra colaboratorilor și subordonaților lor. Un portret-tip singular al unui manager (lider) nu poate fi realizat, numeroși autori, printre care se remarcă prin notorietatea lucrărilor sale Bass², semnalând că un manager nu atinge un nivel de leadership performant din cauza trăsăturilor particulare, ci în primul rând pentru că, într-o situație dată, configurația caracteristicilor sale personale se adaptează la nevoile, la caracteristicile și la proiectele persoanelor influențate (*followers*).
- b) Abordarea axată pe comportamente ale managerilor (liderilor).** Pornind de la limitele resimțite în abordarea axată pe trăsături, unii cercetători, printre care amintim pe cei de la Universitatea Ohio, au acordat o atenție prioritară raporturilor între comportamentele managerilor (cadrelor de conducere) și satisfacția și randamentul subordonaților lor. Printre lucrările finalizate în acest curent de gândire cea mai des și mai ușor de uzitat este **grila managerială a lui Blake și Mouton** care permite conturarea a cinci stiluri dominante de manager (conducător): „*anemic*”, în care se investește puțin atât în centrarea pe sarcini, cât și în centrarea pe relații; „*social*”, care nu se interesează decât de dimensiunea relațiilor; „*autocrat*”, orientat în exclusivitate pe sarcini; „*intermediar*”, care caută să stabilească un echilibru între cele două orientări; „*integrator*”, care caută să concilieze cele două orientări. Cei doi autori ai grilei susțin ideea că leadershipul nu poate să fie asociat decât ultimelor două tipuri de conducători, iar tipul ideal ar fi stilul „*integrator*”.
- c) Abordarea contingentelor.** Această abordare caută să țină seama deopotrivă de caracteristicile personale ale managerului, de cele ale subordonaților și de tipul de situație, definit prin natura muncii, structura organizațională și constrângerile de mediu. În spiritul acestei abordări, se remarcă **modelul teoretic al lui Hersey și Blanchard**, care completează grila lui Blake și Mouton printr-o componentă denumită gradul de maturitate a subordonaților. Astfel, acest model, în funcție de patru niveluri de maturitate a subordonaților, conturează **patru stiluri majore de conducere**: „*stilul directiv*”, care pune accent pe definirea și realizarea sarcinilor acordându-se puțină atenție relațiilor interpersonale; „*stilul de motivare*”, care constă în centrarea intervențiilor conducătorului atât pe relația cu subordonatul (susținere și încurajare), cât și pe sarcină

¹ Pelletier, G. (1999). Le leadership au sein des organisations: Un regard d'Amérique, article paru dans le numéro thématique *Comprendre les organisations* de la revue *Sciences Humaines*, Hors série nr.20, février.

² Bass, B.M. (1985). lucr. cit. în Pelletier, G., p. 4.

(instrumentare și formare); „*stilul participativ*”, prin care sunt indicate munca în echipă și angajamentul subordonaților în noi proiecte; „*delagarea*”, care se manifestă printr-o intervenție minimă a conducerii în realizarea sarcinilor de către subordonați. Cei doi autori ai acestui model menționează că nu există un stil ideal, ci mai degrabă stiluri apreciate mai mult sau mai puțin adecvate situațiilor de muncă.

d) **Abordarea tranzacțională.** Această abordare se bazează, de regulă, pe dependența puterii de contexte și de natura reacțiilor potențiale ale persoanelor supuse acesteia. Cu alte cuvinte, **interesează dinamica raporturilor între indivizi, fie ei conducători sau subordonați, prin care se stabilesc relații de reciprocitate, fiecare actor căutând beneficii.** În alți termeni, este vorba de capacitatea unui conducător de a-și manifesta leadershipul asupra colaboratorilor săi și subordonaților, având o deschidere personală de a accepta influența acestora., o abilitate de a-și arăta deschiderea la cererile colaboratorilor săi.

e) **Abordarea transformațională.** Este abordarea care suscită cel mai mare interes, datorită unor factori legați de importante transformări organizaționale și sociale ce apar sub presiunea schimbărilor complexe din mediul întreprinderilor. Bass¹ a identificat **trei dimensiuni majore ale acestui tip de leadership:**

- **Carisma:** liderul știe să interpeleze colaboratorii, să creeze un mediu uman convivial propice identificării și apartenenței, să detecteze ceea ce este important și să exprime o viziune articulată.
- **Recunoașterea individuală:** liderul delegă proiecte pentru a favoriza situații de învățare, este atent la situația subordonaților și îi abordează ca persoane distincte.
- **Stimularea intelectuală:** liderul promovează idei noi, pune întrebări, invită la regândirea metodelor tradiționale, este deschis la maniere diferite de a aborda problemele ivite și de a realiza procesele.

O concluzie generală trebuie reținută: Multiplicarea punctelor de vedere și a contribuțiilor referitoare la tema leadershipului este o dovadă a interesului continuu pentru acest concept.

2.Tendințe în dezvoltarea viitoare a leadershipului

Sursa documentară pentru conturarea tendințelor de mâine în dezvoltarea leadershipului a constituit-o „Cartea albă” realizată de către Petrie², profesor senior în cadrul Centrului pentru Leadershipul Creativ (Centre for Creative Leadership – CCL)³, având argumente de sprijin informațiile culese printr-un interviu dirijat cu 30 de experți din acest domeniu. De reținut este faptul că tendințele în dezvoltarea leadershipului identificate de către experții intervievați au fost percepute ca răspunsuri pertinente la provocările de astăzi aflate în atenția formatorilor în dezvoltarea leadershipului într-o lume din ce în ce mai complexă și incertă.

¹ Bass, B.M.(1985), sursa citată în Pelletier, G., lucr. cit., p. 8.

² Petrie, N. (Version: décembre 2011). *Développement du leadership: les tendances de demain*, Livre blanc, Center for Creative Leadership, www.ccl.org.

³ Centrul pentru Leadership Creativ este un prestatar renumit de anvergură internațională specializat în formarea de cadre superioare vizând accelerarea obținerii de rezultate strategice și comerciale prin dezvoltarea potențialului de leadership al persoanelor și al întreprinderilor. Organism cu scop non lucrativ, fondat în anul 1970, cu sediul în Carolina de Nord (SUA) în localitatea Greensboro, se clasează printre cei mai buni zece prestatori din lume în formarea de cadre superioare, în topul stabilit de Bloomberg Business Week și Financial Times. CCL posedă filiale în SUA (Colorado și California) și în Europa (Bruxelles, Moscova), Africa (Addis-Abeba în Etiopia), Asia-Pacific (Singapore, Pune-India). Activitatea desfășurată în rețeaua CCL este susținută de peste 500 de profesioniști din învățământul universitar.

Astfel, printre **provocările de astăzi la care programele de dezvoltare a leadershipului trebuie să răspundă** sunt de reținut¹:

a) Rapiditatea schimbării mediului către o complexitate crescândă și provocări mai numeroase. Experții intervievați au descris noul mediu de muncă de astăzi ca fiind:

- **instabil**: schimbarea intervine rapid și la scară mare;
- **incert**: imposibil de a stabili previziuni cu precizie;
- **complex**: dificultatea de a releva provocările ce apar rezultă din numeroși factori și cauze, care deseori generează soluții multiple;
- **ambiguu**: semnificația evenimentelor și posibilele lor consecințe rămân incerte.

b) O profundă mutație a competențelor cheie, care reclamă o capacitate de reflecție superioară. Cele mai citate competențe, capacități și caracteristici de către experții intervievați sunt următoarele:

- adaptabilitatea;
- cunoașterea de sine;
- capacitatea de a colabora în echipă;
- gândirea în rețea.

c) O cerință de a dirija cu creativitate într-o perioadă de turbulență. Interviuul dirijat a conturat cele mai utilizate metode de dezvoltare a leadershipului:

- formarea;
- atribuirea de misiuni;
- învățarea prin acțiune;
- coaching-ul cadrelor de conducere;
- mentoratul.

Mulți experți susțin aserțiunea potrivit căreia prin programele de dezvoltare a leadershipului nu este suficient a arata cadrelor ceea ce ele trebuie să facă, ci automat trebuie învățate să știe să practice un leadership eficace. **În dezvoltarea leadershipului s-au profilat patru tendințe**² identificate de către experții intervievați, precum și confirmate prin practicile emergente care pot să constituie un punct de plecare posibil pentru programele de dezvoltare a leadershipului de mâine:

a. Tendința 1: importanța crescândă a dezvoltării verticale (etapele dezvoltării). Există două tipuri de dezvoltare: dezvoltarea orizontală și dezvoltarea verticală. Dezvoltarea orizontală corespunde dobândirii de competențe, capacități și comportamente noi, fiind vorba de o învățare tehnică. Această metodă este foarte utilă în cazul unei probleme clar definite, pentru care există soluții cunoscute. Dezvoltarea verticală se raportează la abordarea acestui demers pe etapele pe care trebuie să le traverseze o persoană pentru a progresa în acest domeniu. Chiar dacă dezvoltarea orizontală (și metodele de competențe) continuă să aibă importanța lor în dezvoltarea cadrelor, este nevoie de apelarea la **tehnici de dezvoltare verticală care se dobândesc printr-un proces în trei etape**:

¹ Petrie, N., lucr. cit., pp. 7-10.

² Petrie, N., lucr. cit., pp. 10-27.

- **Conștientizare:** individul ajunge să țină seama că există alte percepții ale lumii și alte moduri de acțiune.
- **Dezvăț și discernământ:** individul analizează și reconsideră ipotezele pe care se baza până atunci. El experimentează și acceptă alte ipoteze care sunt noi posibilități de a acționa în sfera privată ca și în viața profesională.
- **Progres:** evoluția devine posibilă prin practică și eforturi; noua concepție se consolidează și începe să domine concepțiile precedente. Noul nivel de dezvoltare permite o înțelegere care corespunde mai bine așteptărilor.

b. Tendința 2 : optimizare a însușirii principiilor dezvoltării la nivelul individului. Când cineva se simte responsabil de progresul său propriu, se dezvoltă mai rapid. În prezent, suntem tentați de a împinge această responsabilitate în sarcina altora, fie că este vorba de compartimentul de resurse umane, de superiorul nostru sau de formator. Cercetarile relevă **următorii factori de interes inerenți coaching-ului care urmărește dezvoltarea leadershipului pentru toți:**

- punctele de dezvoltare sunt alese de către fiecare cadru, și nu de către coach;
- procesul este adaptat fiecăruia;
- persoana antrenată ține să se implice direct în procesul propriei sale dezvoltări; rolul coach-ului se limitează la a ghida procesul;
- coach-ul asistă, el nu face oficiul de expert;
- coaching-ul nu implică niciun program obligatoriu de acoperit;
- procesul de dezvoltare este privit ca fiind un demers de durată, nu ca o perioadă de formare punctuală.

c. Tendința 3: declin al leadershipului individual în favoarea leadershipului colectiv. Se observă o tranziție de la vechea paradigmă potrivit căreia leadershipul este o chestiune de individ sau de funcționare la un model în care leadershipul este un proces colectiv care se exprimă prin mijlocirea unei rețele de persoane. Problema nu mai este „cine sunt liderii?”; problematica se atașează de acum definirii condițiilor necesare unui leadership în rețea și unei maniere de a-l desfășura în toată întreprinderea. **Leadershipul în rețea este facilitat atunci când anumite condiții sunt îndeplinite:**

- deschiderea fluxurilor de informație;
- flexibilitatea structurii ierarhice;
- distribuția resurselor;
- repartizarea deciziilor de luat;
- descentralizarea conducerii.

d. Tendința 4: o mai mare influență a inovării în metodele de dezvoltare a leadershipului. Nu există niciun model simplu sau program considerat a fi suficient pentru dezvoltarea nivelurilor de leadership colectiv necesare unui mediu de complexitate crescândă. Dimpotrivă, întreprinderile vor trebui să fie reactive în termeni de inovare, precum și de a experimenta noi abordări asociind mai multe concepte de manieră inedită.

3.Provocări și mize ale leadershipului universitar

➤ Sinteza privind starea actuală a învățământului superior românesc

Pentru conturarea unor aspecte care pun în evidență imaginea actuală a sistemului de învățământ superior românesc am avut ca materiale documentare de inspirație deosebit de utile, cu date concrete edificatoare despre sfera de interes a cercetării noastre, studiile ARACIS privind „Barometrul Calității Învățământului românesc”¹, precum și studiul coordonat de prof.univ.dr. Gh. I. Rosca². În această secțiune a Concluziilor generale, **subliniem cele mai agravante puncte slabe în domeniul Învățământului Superior românesc care au impact direct asupra calității leadershipului universitar, astfel:**

Referitor la procesul educațional propriu-zis:

- un număr excesiv de specializări, indiferent de dinamica pieței muncii;
- proces educațional preponderent teoretic;
- insuficientă orientare spre student a programelor de învățământ;
- prelucrarea necritică a manualelor internaționale, fără adaptarea lor la realitățile mediului de afaceri românești;
- un absentism accentuat al studenților de la cursuri și seminarii, în special în ultimul an de licență sau la masteratele aprofundate;
- un număr redus de programe de studii și de cercetare inter si transdisciplinare;
- rezultate relativ scăzute ale activității de cercetare științifică din învățământul superior (comparativ cu alte țări europene);

Referitor la relațiile cu piața muncii:

- colaborare slabă cu mediul de afaceri din perspectiva consultanței din și spre mediul de afaceri, dar și a practicii studenților;
- preocupare timidă a managementului universitar de a sesiza și a reacționa la cererile formulate de piața muncii, generând astfel un grad redus de angajabilitate a absolvenților în domeniile de activitate pentru care s-au pregătit;
- insuficienta dezvoltare a unei culturi a învățării permanente la nivelul populației;
- un interes redus din partea partenerilor sociali de a se implica în implementarea politicilor de dezvoltare a capitalului uman.

➤ **Coordonate ale unui demers de dezvoltare a leadershipului universitar**

Într-un demers de reformare a învățământului superior, nu trebuie minimalizate provocările majore cu care se confruntă ca vector principal în schimbarea pozitivă a condiției umane³, în dezvoltarea valorilor

¹ Studiile ARACIS 2010 și 2011 citate.

² Rosca, I. Gh. (coord.) și al. (2009). *Analiza diagnostic “Universitățile și dezvoltarea capitalului uman”*. Panelul nr.1 din proiectul strategic “Calitate și Leadership pentru Învățământul Superior Românesc”, pp.33-37.

³ Rosca Gh. I., lucr.cit., p.10.

spirituale și materiale ale societății. Lepoivre¹ a conturat aceste **majore provocări la care universitățile pot să răspundă prin dezvoltarea leadershipului, atât în rândurile corpului academic, cât și în rândurile studenților, îndeosebi a celor aflați în ciclurile superioare de formare – master și doctorat:**

- nevoile pieței muncii, aceasta din urmă devenind una dintre primele exigențe pentru învățământul superior ale cărui performanțe sunt deseori evaluate ca insuficiente de către guvern, angajatori, studenți și opinia publică;
- exigențele noi ale societății bazate pe cunoaștere, expuse mai sus;
- imposibilitatea crescândă pentru instituțiile de învățământ superior de a acoperi tot spectrul cunoștințelor, precum și necesitatea de a dezvolta noi domenii de studii și filiere multidisciplinare;
- competiția internațională între universități, care s-a ascuțit odată cu emergența clasamentelor internaționale, printre care clasamentul de la Shanghai; această competiție este reflectată și de dezvoltarea unei „piețe a formării” care s-a consolidat prin NTIC.

În acest context, **dezvoltarea leadershipului universitar induce un proces de transformare, de influențare, de favorizare a schimbării pozitive a celor doi principali actori ai procesului educațional: cadrul didactic academic și studentul.** Leadershipul universitar trebuie să aibă capacitatea de a transcende situația, impunând o viziune, și de a modifica, în consecință, comportamentul colaboratorilor (studenților, de exemplu) pentru a face din ei veritabili agenți de schimbare. Autoritatea cadrului didactic se fondează, astfel, pe o serie de factori care descriu comportamentele sale în calitate de leadership „*serviteur*”: carisma, viziunea, inspirația motivării, stimularea intelectuală și considerația individualizată.

Raportat la domeniul educației și al formării, leadershipul cadrului didactic se distinge de liderul transformațional în privința obiectivului său final. Fără respectul și recunoașterea demnității persoanei, nu se poate vorbi de leadership. De aceea, **leadershipul cadrului didactic trebuie să fie calificat ca leadership etic**, care pune în centrul dimensiunii echității valorile umane și sensul vieții și al respectului uman. El este în serviciul persoanei (studentul) și urmărește înainte de toate ameliorarea bunăstării morale a persoanelor unei comunități. Liderul etic nu caută să fie servit de către altcineva, dimpotrivă el este acolo pentru a servi persoanele din jurul său.

Gendron¹ propune **un model tridimensional** – „3S: Savoirs, Savoir-faire et Savoir-être” – pentru a defini „competențele”. Esența leadershipului se fondează pe această **combinare complexă și personală de cunostințe (*savoirs*), îndemânare (*savoir-faire*), erudiție (*savoir-être*)** care nu este acordată cu obținerea unui post, ci relevă competența persoanei.

¹ Lepoivre, P., lucr.cit., pp. 11-12.

CONCLUZII PERSONALE

1. Contributii ale tezei de doctorat la cunoașterea domeniului investigat

Metodologia de elaborare proiectată pentru constructul nostru științific, capacitatea și competența de a realiza o muncă de cercetare științifică, precum și crearea unei bănci de informații și date valoroase, relevante, de referință pentru a putea cunoaște esența și specificitatea domeniului investigat, constituie o garanție solidă în susținerea valorii contribuțiilor pe care le aducem la cunoașterea problematicii aflată în studiu. **Aceste contribuții pot fi regăsite pe trei planuri:**

- **pe planul teoretic:** realizarea unei **sinteze coerente și relevante despre conceptul de leadership**, care constituie, în fapt, o panoramă a curenților de gândire asupra acestuia, ceea ce a permis lărgirea cunoașterii, definirea multiparadigmatică într-o abordare sistemică și a altor concepte conexe: „*organizația care învață*”, „*învățarea organizațională*”, „*schimbarea organizațională*”, „*rezistența la schimbare*”;
- **pe planul empiric:** culegerea unor informații deosebit de utile în economia lucrării noastre științifice folosind ca **metodă cercetarea de marketing reprezentată de sondajul de opinie pe bază de chestionar**; rezultatele acestei cercetări de marketing au fost corelate cu indicatorii privind calitatea învățământului superior românesc desprinși din Barometrul ARACIS², ceea ce a făcut posibilă o cunoaștere mai bună a fenomenului studiat, într-o optică de sistem, integratoare;
- **pe planul practic:** punerea în evidență a **legăturilor între auto-evaluarea propriului leadership de către top managementul facultăților de științe economice – decanii - din eșantionul de sondaj și reprezentarea dimensiunilor acestui leadership de către colaboratori**, respectiv eșantionul de universitari; prin această **analiză încrucișată** s-a dorit a invita liderii-manageri ai facultăților de științe economice să-și evalueze randamentul propriu al practicilor actuale de leadership.

2. Perspectivele de cercetare

Rezultatele puse în evidență prin cercetarea de teren întreprinsă (prezentate în capitolul al patrulea) suferă de cel puțin două limite:

- **mai întâi**, faptul că **sondajele de opinie au fost realizate pe două eșantioane reduse** (48 de cadre didactice cu funcții de conducere și 46 de universitari din doar cinci universități) nu ne permite să pretindem o validitate externă a rezultatelor. Totuși, reiterăm mențiunea făcută în capitolul aferent cercetărilor de teren că **obiectivul cercetării noastre a fost o testare-pilot a modelelor de chestionar preluate din două studii de referință din literatura de specialitate^{3,4}, dar adaptate specificității domeniului pe care îl reprezintă învățământul universitar;**

¹ Gendron, B. (2007). *Les compétences émotionnelles de leadership éthique de l'enseignement: Un capitol émotionnel essentiel pour un dynamique de réussite et de socialisation citoyenne et professionnelle*, Acte du Colloque Cerfee-Lirdef, compétences et socialisation, Montpellier, 2007, septembre.

² Studiile ARACIS 2010 și 2011 citate.

³ Petit, Valérie, lucr. cit.

⁴ Dussault, M., Valois, P. et Frenette, È., lucr. cit.

- **altă limită** se referă la **capacitatea relativ redusă de a descrie și explica dimensiunile leadershipului dezvoltat de palierul de top management** – decan - de către colaboratorii săi, universitarii pe care îi coordonează, care au fost incluși în eșantionul de sondaj.

Aceste limite trebuie acceptate ca piste de cercetări viitoare ample. Ne gândim la un demers de mărire a eșantionului de sondaj și de înlocuire a tehnicii de culegere pe care am folosit-o (poșta electronică) cu interviul semi-dirijat.

BIBLIOGRAFIE SELECTIVĂ

1. **ACADEMIS, ARACIS** (2010): *Barometrul Calității 2010. Starea calității în învățământul superior din România*, realizat în cel de al doilea an de implementare a proiectului ACADEMIS de către un larg colectiv de profesori – cercetători, coordonat de Vlăsceanu, L.M., Ilirioiu, A. Păunescu, M., Hânceanu, M-G.
2. **ACADEMIS, ARACIS** (2011). *Calitatea învățământului superior din România. O analiză instituțională a tendințelor actuale*, Iași: Polirom; această lucrare constituie analiza de ansamblu a întregii perioade 2009 -2011, în care s-a derulat proiectul strategic ACADEMIS - „Asigurarea calității în învățământul superior din România în context european. Dezvoltarea managementului calității academice la nivel de sistem instituțional”
3. **Altet, M.** (1994). *La formation professionnelle des enseignants*, Paris: Puf.
4. **Argyris, C&Schon, D.A.**(2002), *Apprentissage organisationnel. Théorie, méthode, pratique*, Bruxelles: De Boeck Université.
5. **Ashkanasy, N.M. et Tsen** (Eds). *Emotion in the workplace: research, theory and practice*, Westport, CT:Quorum Books.
6. **Askling, B. et Kristensen, B.**(2000). *Vers l'Organisation apprenante: indices pour le gouvernement et la direction des établissements*, Gestion de l'enseignement supérieur, OECD, vol.12, n°2
7. **Autissier, D&Moutot, J.M** (2003), *Pratiques de la conduite du changement. Comment passer du discours à l'action?*, Paris: Dunod.
8. **Baldrige, J.V.** (1971). *Power and Conflict in the University*, John Wiley, New York
9. **Bass, B.M&Bass, R.** (2008), *The Bass handbook of leadership: Theory, research and managerial applications*, 4th Edition, New York, NY: Free Press.
10. **Bass, B.M.** (1990). *Bass&Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research and Management Application*, 3rd ed., New York:The Free Press.
11. **Bauer, M. & Gaskell, G.** (1999). Toward a paradigm for research on social representations, *Journal of the Theory of Social Behavior*, 29
12. **Bean, J.** (2001) *Leadership Modules*, disponibil pe internet: <http://www.skillforleaders.com>
13. **Becher, T.et Kogan, M.**(1992). *Process and Structure in Higher Education*, 2nd edition, Routledge, Londres et New York.
14. **Ben, D. și Allen, A.** (1974). On predicting some of the people some of the time: the search for cross-situational consistencies in behavior. *Psychological Review*, 81.
15. **Bennis, W. & Biederman, P.W.** (2009). *The Essential Bennis: Essays on leadership by Warren Bennis with Patricia Wand Biederman*, 1st edition, San Francisco: Jossey – Bass, San Francisco.
16. **Bensimon, E.M. et Neumann, A.**(1990). Constructing the Presidency, College Presidents, Images of Their Leadership Roles, A Comparative Study, *Journal of Higher Education*, vol.61, n°6, Ohio State University Press.

17. **Bilodeaun, P.** (2008), *Tri-council draft document: Statement of principles on key professional skills for researchers* (version 5.0), en ligne, <http://www.ucalgary.ca/proskills/lists>.
18. **Black, R.R. & Mouton, J.S.,** *The managerial Grid*, Gulf Publiciting Company, Huston, Texas
19. **Boje, D.**(2000). *The Leadership Box*, disponibil pe internet: <http://cbae.mmsu.edu/-dboje/teaching/338/>
20. **Bolden, R., Gosling, J., Marturano, A. and Dennison, P.** (2003), *A review of leadership theory and competency frame works*, disponibil pe Internet: <http://www.leadership-studies.com>
21. **Brouwers, I., Cornet A., Gutierrez L., Pichault F., Rousseau A., Warnette G.,** *Management humain et context de changement. Pour une approche constructiviste*, Paris-Bruxelles: De Boeck Université.
22. **Burns, J.M.**(1978). *Leadership*, New York: Harper and Row
23. **Certo S.C. (2000).** *Modern Management* , Eight Edition by C. Certo, PRENTICE HALL, INC., traducere în limba română : Crișan C., București: Teora, 2002
24. **Chaffee, E.E.**(1984). Successful Strategic Management in Small Private Colleges, *Journal of Higher Education* 55(2).
25. **Chavel, Th.** (2000). *La conduit humaine du changement*, Les Editions DEMOS, Collention Demos Management/Ressources humaines.
26. **Clark, B.R.** (1998). *Creating Entrepreneurial Universities*, Elsevier Science, Oxford.
27. **Cohen, M.D. et March, J.G.**(1974). *Leadership and Ambiguity*; The American College President, Mac Grow Hill. Book Company, New York
28. **Cole G.A.**(1997). *Personnel management*, 4th Edition, Letts Educational, Aldine Place, London, traducere în limba română: Nistor Smaranda, București: CODECS, 2000.
29. **Commission européenne** (2009), *Améliorer la qualite de l'enseignement superieur. Un étude du programme Tempus*, Luxembourg: Office des publications officielles des Communaut2s européennes, <http://ec.europa.eu/tempus>.
30. **Crainer, S., Dearlove D.** (2003). *The Ultimate Business Guru Book – The Greatest Thinkers Who Made Management*, John Willey&Sons, Ltd., traducere în limba română: Criste, D., Horga Viorica, Șoiman Emanuela, București: Meteor press, 2008.
31. **Cronon, W.** (2006), Getting ready to do history. In C. M. Golde & G.E. Walker (Eds.), *Envisioning the future of doctoral education: Preparing stewards of the discipline, Carnegie essays on the doctorate*, San Francisco: Jossey – Bass
32. **Damrosch, D.** (1995), *We scholars: Changing the culture of the University*, Cambridge, MM: Harvard University press.
33. **Davies, J.,L.**(2001). *L'émergence des cultures d'entreprise dans les universités européennes*, Gestion de l'enseignement supérieur, OECD, vol.13, n^{o2}.
34. **Dex.** *Dicționarul explicativ al limbii române*. Ediția a II-a. (1998). Academia Română, Institutul de lingvistică „Iorgu Iordan”, București: Editura Univers Enciclopedic.
35. **Dinu, G.** (2015) „Învățământul pentru aplicarea modelului EFQM de excelență”.

36. **Dinu, G., Popescu, D.M.**, Leadership, the Engine of Changes in the Romanian Academic Environment, Current and potential practices to develop leadership in the upper levels, publicat in *VJES*, nr 2/2014, indexată BDI
37. **Dinu, G., Popescu, D.M.**, Romanian higher education: an argument to apply EFQM excellence model, lucrare sustinuta la conferinta internationala UBV 2015 si publicata in revista *Acces la success*, indexata BDI
38. **Drucker, P.** (1998). *Peter Drucker on the Profession of Management*, Harvard Business School Press, traducere în limba română: Criste D., București: Meteor Press.
39. **Duizabo S. et Guillaume, N.** (1997), Les problematiques de gestion des connaissances dans les entreprises, Centre de Recherche DMSP, Danphine Marketing Strategie Prospective, *Cahier no252*, Février 1997.
40. **Dulewicz, V.** (2000). Emotional intelligence: the key to future successful corporate leadership, *Journal of General Management*, 25:3
41. **Dupont, P.** (2000). *Expertise de organisations scolaires*. Dossier 1, Presses Universitaires de Mons.
42. **Dussault, M., Valois, P., Frenette, É.** (2013), *Validation de l'échelle de Leadership Transformatif du directeur de l'école*, disponibil pe Internet: revuepto.com/.../vol%2013%202%20article%...
43. **EFQM** (2013), pp. 13-15, <http://www.efqm.org>
44. **Engwall, L., Levay, C. et Lidman, R.**(1999). *Le rôle des chefs d'établissements d'enseignement supérieur*, Gestion de l'enseignement supérieur, OECD, vol.11, n°2, pp.85-106.
45. **Faurie, Ch.** (2008), *Conduire le changement. Transformer les organisations sans bouleverser les hommes*, Série Economie et Innovation, Collection L'esprit économique, Paris: L'Harmattan.
46. **Fiedler, F.E.** (1967). *A theory of leadership effectiveness*, New York: MacGraw-Hill
47. **Fielder, F.E&Chemers, M.M.** (1974), *Leadership and effective management*, Glenview, IL: Scott, Foresman.
48. **Gandz, J., Crossan, M., Seyts, G&Stephenson, C.**(2010), *Leadership on Trial: A Manifesto for Ladership Development*, London, ON: Richard Ivey School of Business..
49. **Gendron, B.** (2008). *Les competences emotionnelles comme competences proffessionnelles de l'enseignant. La figure de leadership en pédagogie*. 5ème Colloque Questions de pédagogie dans l'enseignement supérieur, Juin, Brest, France.
50. **George, J.M.**(2000). Emotions and leadership: the role of emotional intelligence, *Human Relations*, 53:8.
51. **Goleman, D., Bouyatzis, R. et Mekee, A.**(2001). *Primal leadership: the hidden driver of great performance*, Hardvard Business Review, décembre.
52. **Goodman, P.**(1962). *The Community of Scholars*, Random House, New York
53. **Grundstein, M.** (2002), *Le management des Connaissances dans l'Entreprise Problématique*, Axe de progress, Orientation, MG Conseil, Research Report #050207 <http://www.mgconseil.fv>.
54. **Guthrie, J.W.** (1996). *L'évaluation des politiques économiques et son incidence sur l'évaluation des systemes éducatifs*. In OCDE. Évaluer et reformer les systemes éducatifs, pp. 7-25, Paris.

55. **Hamel, G.** [2000] (2000). *Leading the Revolution. How to Thrive in Turbulent Times by Making Innovation a Way of Life*, Harvard University Press (USA), traducere în limba română: Denes Ilona, București: Publica, 2010.
56. **Hansbrough, T.** (2005). *Cognition matters: Leader images and their implications for organizational life*. In B. Shyns & J. R. Meindl (Eds.), *Implicit Leader – ship theories: Essays and implications*, pp.63 – 80. Greenwich: Information Age Publishing
57. **Hansen Morten, T.** (2009), *Collaboration: How Leaders Avoid the Traps, Create Unity and Reap Big Results*, Published by arrangement with Harvard Business Press (USA), traducere în limba română: Mihai, Aida și Botoșăneanu Alecsandra, București: Curtea Veche Publishing, 2010.
58. **Harrington H.J., Harrington J.S.** (1995). *Total Improvement Management*, McGraw-Hill, Inc., traducere în limba română: Damaschin N. și Damaschin Aurora, București: Teora, 2000.
59. **Hayward, S** (2007), *Thomas Exemple*. Questionnaire Leadership Thomas, Personnel&Confidentiel, http://global.thomasinternational.net/.../Fv_BeSampleReport
60. **Heifetz, R., Grashow, A., Linsky M.** (2009), *The Practise of Adaptive Leadership – Tools and Tactics for changing your Organization and the World*, Hawaed Business Review Press (SUA), traducere în limba română: Chera Tatiana, București: Editura BMI, 2012.
61. **Hersey, P. și Blanchard, K.**(1982). *Management of organizational behavior: utilizing human resources*, Englewood Cliffs, N.J.: Pretince Hall.
62. **House, R. J., Hanges, P.J., Javidan, M. Dorfman, P.W. & Gupta, V.** (2004), *Culture, leadership and organization – The GLOBE study of 62 societies*, Thoussand Oaks, CA: Sage Publications
63. **House, R.J&Mitchell, T.R.** (1974), Path-goal theory of leadership, *Journal of Contemporary Business*, nr.3(4), pp.81-97.
64. **House, R.J., Shane, S.&Herold, D.** (1996). Rumors of the death of dispositional theory and research in organizational behavior are greatly exaggerated, *Academy of Management Review*, 21:1.
65. **Isaic-Maniu, Al și al.** (2007), *Evaluarea și previzionarea capitalului intelectual*, Raport de cercetare, Program CEREX, CEEX/p-CD, Nv.2-CEX06-8-85.
66. **Jacquet, S.** (2014), *Le leadership: un état personnel, des capacités ou une réelle intelligence situationnelle?* Présentation des grand courants d'explication du leadership, p.1., disponibil pe Internet: www.creg.ac-versailles.fr/IMG/.../leadership.p...
67. **Jarrett, M.** (2009). *Changeability: Why Some Companies Are Ready for Change and Others Aren't*, Pearson Education Limited, pp.13-16, traducere în limba română: Ștefănescu Doina, București: 2011.
68. **Johns, G.** (1996). *Organizational Behavior: Understanding and Managing Life at Work*, Fourth Edition, New York: HarperCollins College Publisher, traducere în română: Ursachi, I. Postolache, I. și Aron Raluca, MBA, București: Editura Economică, 1998.
69. **Kawasaki, G.** (2011), *Enchantment: The Art of Changing Hearts, Minds and Actions*, Penguin Group (USA) Inc., traducere în limba română: Sebeși Anda, București: Publica, 2012.

70. **Kirkpatrick, S.A.** and **Locke, E.A.** (1991). Leadership: Do traits Matter?, *Academy of Management Executive* 5, No 2.
71. **Komives, S.R., Lucas, N. și McMahon, T.R.** (1998), *Exploring leadership: For college students who want to make a difference*, San Francisco: Jossey-Bass.
72. **Kotler, Ph., Casilione, A.J.**(2009). *Chaotics: Management și marketing în era turbulențelor*, București: Publica.
73. **Kotter, J.P.** [1990](201). What Leaders Really Do., *Harvard Bussines Review*, vol. 79, no.11
74. **Leithwood, K.** (2012). *Le cadre de leadership de l'Ontario. Une discussion relative aux fondaments de la recherche*, L'Institut de leadership en éducation, http://iel.immix.ca/.../CLO_une_discussion_au_sujet_...
75. **Lepoivre, P.** (2007), *La réforme de l'Espace Européen de l'Enseignement Superiur. Quelques clés d'analyse pour les universitaires des pays tiers participant aux programmes européens de l'enseignement supérieur*, Agence Universitaire de la Francophonie (AUF), Bureau Europe de l'Ouest et Maghreb, www.auf.org.
76. **Leroy, F.** (2000). *Processus d'apprentissage organisationel et partage de competence à l'occasion d'une fusion*, Thèse de science de gestion, Groupe HEC, Jouy-en-Josas,
77. **Lowe, K.B. și Gardner, W.L.** (2001), Ten Years of the Leadership Quarterley; contribution and challenger for the future, *Leadership Quarterly*, 11.
78. **Maronn, S.** (2013). *L'impact du leadership dans les organisations confessionnelles: le cas de l'Eglise maronite*, Thèse de doctorat, l'Université de Grenoble, Spécialité: Sciences de Gestion.
79. **Maxwell, J.C.** (2011), *The 5 levels of leadership. Proven steps to maximize your potential*, Center Street, Inc., New York, traducere în limba română: Oprea Dorina, București: Amaltea, 2012.
80. **Mayer, J.D. et Salovey, P.** (1997). *What is emotional intelligence: implication for educators*, in P. Salovey et D. Sluyter (Eds), *Emotional development, emotional literacy, and emotional intelligence*, New York: Basic Books.
81. **McFarland, L.J., Senn, L.&Childress, J.**(1993). *21st century leadership: Dialogues with 100 top leaders*, New York: Leadership Press, citat în Maroun, S.
82. **McGregor, D.** (1967), *The professional manager*, New York, NY: McGraw-Hill.
83. **McNay, I.** (1995). *From the collegial academy to corporate enterprise: the changing cultures of universities*, in T. Schuller (dir), *The Changing University?* Open University Press, Londres.
84. **Millett, J.D.** (1962). *The Academic Community*, Mc. Graw – Hill, New York.
85. **Miner, J.B.** (1978), Twenty Years of research on rolemotivation theory of managerial effectiveness, *Personnel Psychology*, nr.31.
86. **Nanus, B.** (1992). *Visionary leadership-Creating a compelling sense of direction for your organization*, San Francisco:Jossey-Bass.
87. **Navarro, P.**(2005), *WHAT THE BEST MBHS KNOW: How to Apply the Greatest Ideas Thought in the Best Business Schools*, The McGraw-Hill Companies, Inc., traducere în limba română: Bujor, C., București: Meteor Press, 2012.

88. Nevis și al. (1995). *Understanding Organizations as Learning Systems*, Sloan Management Review, Winter.
89. Nicolescu O., Nicolescu C. (2011). *Organizația și managementul bazate pe cunoștințe – Teorie, metodologie, studii de caz și baterii de teste*, București: Pro Universitaria.
90. Nonaka, I., Takeuchi, H.(1997). *La connaissance créatrice: la dynamique de l'entreprise apprenante*, De Boeck Université.
91. Northouse, P.G. (2009). *Leadership: Theory and Practice*, 5th Edition, Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
92. Offermann, L.K. (1994). Implicit leadership theories: content, structures and generalizability. *Leadership Quarterly*, 5.
93. Olson, K.& Clark, C. (2009), A signature pedagogy in doctoral education: The leader – scholar community, *Educational Researcher*, nr.38 (3).
94. Peterson, C& Seligman, M.E.P. (2004), *Character strengths and virtues: A handbook and classification*, New York, NY: Oxford University Press.
95. Petit Valérie (2009), *Leadership: ce que pensent les top managers. Un voyage au coeur des représentations du leadership de cadres dirigeants français*, EDHEC Business School , Lille-Nice, Leadership et Corporate Gouvernance Research Centre.
96. Pfeffer, J.et Salancik, G.(1974). Organizational Decision Making as a Political Process, *Administrative Science Quarterly*, 19 (2)
97. Probst, G. & Büchel, B. (1995), *La pratique de l'entreprise apprenante*, Paris: Les Editions d'Organisation.
98. Rege Colet, Nicole (2005). *Evaluation des enseignements et pilotage de l' université*, www.faitedifference.org/akkari/.../6-RegeColet.
99. Rey, B. (1999). *Les relations dans la classe*. Paris: ESF,
100. Richard L., Daft, R.L. (2005): *The Leadership Experience*, 3rd Ed. Thomson-South-Western
101. Rojot, J. (2000). *Les theories et leur portée*, *Personnel*, n°407
102. Rosenzweig, Ph. (2007), *The Halo Effect...and the Eight Other Business That Deceive Managers*, by Rosenzweig, traducere în limba română: Bălănescu, D., București: Publica, 2010.
103. Rost, J.C. (1993), *Leadership for the twenty-first century*, Westport, CT: Praeger Publishers.
104. Roșca, I. Gh. (coord.) și al. (2009). Analiza diagnostic “Universitățile și dezvoltarea capitalului uman”. Panelul nr.1 din proiectul strategic “Calitate si Leadership pentru Invatamantul Superior Romanesc”.
105. Saint-Michel Sarah (2011), *Le genre et le leadership: l'importance d'introduire les traits de personnalité des leaders*, Cahiers de Recherche PRISM – Sorbonne, Pôle de Recherche Interdisciplinaire en Sciences du Management, UFR de Gestion et Economie d'Entreprise – Université Paris 1 Panthéon – Sorbonne, <http://prism.univ-paris1.fr/>.
106. Sashkin, M.(1988). The Visionary leader, in J.A.Conger et R.A.Kanungo (Eds), *Charismatic leadership: the elusive factor in organizational effectiveness*, San Francisco: Jossey-Bass.

107. **Schneider, B.** (1983). *Interactional psychology&organizational behavior*, in L.L.Cummings et B.M.Staw (Eds), *Research in organizational behavior*, 5, Greenwich, CT: JAI Press.
108. **Seca, J.M.** (2002). *Les representations sociales*. Paris: Armand Colin.
109. **Seldin, P.& Miller, J.E.** (2009), *Choosing items for the academic portofolio*, *The academic portofolio: A practical guide to documenting teaching, research, and service*, pp. 11-30, San Francisco: Jossey-Bass.
110. **Senge, P.** (1992), *La cinquième discipline: l'art et la manière des organization qui apprennent*, Paris: First.
111. **Sherwood, G. D. & Freshwater, D.** (2005), *Doctoral education for transformational leadership in global context*, in S. Ketefian & H. P. McKenna (Eds.), *Doctoral education in nursing: International perspectives*, London: Routledge
112. **Shriberg, A., Shriberg, D.L.& Kumari, R.** (2005). *Practicing Leadership: Principles and Applocations*, 5th ed., John Willey& Sons, inc. US.
113. **Shyns, B. & Meindl, J.R.** (2005). *A overview of implicit leadership theories and their applications in organization practice*. In B. Shyns & J.R. Meindl (Eds), *Implicit leadership theories: Essays and implications*, pp. 16-36. Evenwich: Information Age Publishing.
114. **Stogdill, R.M.** (1948), *Personal factors associated with leadership: A survey of the literature*, *Journal of Psychology*, nr. 25.
115. **Tannenbaum, P. and Warren Schmidt, W.** (1973), "How to choose a Leadership Pattern", *Harvard Business Review*, Mai-Juni.
116. **Tellier Y.** (1991). *Leadership et Gestion*, in seria „*Changement planifié et développement des organisations*”, Tome 4, Press de l'Université du Québec.
117. **Tichy, N.M. și Devanna, M.A.** (1986). *The Transformational Leader*, New York: Wiley; Bennis, W.G. și Nanus (2000). *Lederii: strategii pentru prelucrarea conducerii*, București: Business Tech International Press
118. **Tichy, N.M., Bennis, W.G.** (2007), *Judgement: How Winning Leaders Make Great Calls*, by Noel M. Tichy and Warren G. Bennis, traducere în limba română: Sibinescu Monica și Bălănescu D., București: Publica, 2011.
119. **Tușiș, CL.** (2011a). *Despre acreditare și asigurarea calității*, în ACADEMIS, ARACIS (2011).
120. **Țurlea, S.** (2009). Cuvânt înainte la ediția în limba română a cărții lui Kotter, J.P. (1990). *A Force for Change, How Leadership Differs form Management*, Free Press, a Division of Simon & Schuster, Inc., trad.: Elena Gheorghe. București, Publica, 2009.
121. **Vagu, P. și Stegăroiu, I.** (2006), *Lideriatul de la teorie la practică*, Târgoviște: Editura Bibliotheca.
122. **Van Damme, D.** (2003). *Standars and indicators in institutional and programme accreditation in higher education. A conceptual framerwork and a proposal*. Paper for the UNESCO – CEPES proiect

123. **Vroom, V.H.și Yetton, Ph.H.**(1973). *Leadership and Decision-Making* Pittsburgh: University of Pittsburgh Press; Vroom, V.H.și Yago, A.G.(1989). *The New Headership*, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
124. **Weick, K.E.** (1976). Educational Organisations as Loosely Coupled Systems, *Administrative Science Quarterly*, 21(1).
125. **Williams, D.** (2005), *Real Leadership – Helping People and Organization Face Their Toughest Challenges*, Published by Berrett – Kochler Published, Inc., San Francisco, traducere în limba română: Chera Tatiana, București: CODECS, 2007.
126. **Wroom, V.H. & Jetton, P.W.** (1973), *Leadership and decision-making*, Pittsburgh, PA: University of Pittsburgh.
127. **Yukel, G.**(1989), *Leadership in organizations* (2nd ed), Upper Saddle River, Nj:Prentice Hall.
128. **Zaleznik, A.** [1977,1992](2004). Managers and leaders are they different?, *Harvard Bussines Review*, Vol.82, no.1



Curriculum vitae Europass



Informații personale

Nume / Prenume **Dinu George**

Adresă Strada Padina, număr 2, cod poștal 100277, Ploiești, România

Telefon 0727790326

E-mail dinu_george22@yahoo.com

Naționalitate Română

Data nașterii 22.11.1986

Sex Masculin

Experiența profesională

Perioada 2014 – 2016

Funcția sau postul ocupat Agent de transport

Activități și responsabilități principale

- Primirea și confirmarea comenzilor de transport
- Planificarea, organizarea și controlarea activităților de transport
- Coordonarea echipei care întocmește actele necesare pentru circulația legală pe drumurile publice
- Administrarea flotei auto și a bugetului alocat
- Realizarea raportului de activitate și cheltuieli
- Programarea și optimizarea rutelor de transport

Numele și adresa angajatorului SC Kris Flor Intermed Prest SRL – Pitești, strada Gârlei, bloc P10A, județul Argeș

Tipul activității sau sectorul de activitate Transport

Perioada 2011 – 2014

Funcția sau postul ocupat Manager al sistemelor managementului de mediu

Activități și responsabilități principale

- Asistarea Directorului General la întâlniri și negocieri
- Promovarea serviciilor firmei și evaluarea satisfacției clienților
- Coordonarea echipei și a operațiunilor de transport
- Reprezentarea societății în raport cu ARR, RAR și Poliție
- Urmărește modul de exploatare al mașinilor de serviciu și realizarea obiectivelor propuse

Numele și adresa angajatorului SC Kris Flor Intermed Prest SRL – Pitești, strada Gârlei, bloc P10A, județul Argeș

Tipul activității sau sectorul de activitate Transport

Perioada 2010 – 2011

Funcția sau postul ocupat Referent Resurse Umane

Activități și responsabilități principale	<ul style="list-style-type: none"> • Întocmirea formelor necesare pentru salarizare • Realizarea evidenței salariaților și actualizarea datelor acestora • Punerea la dispoziție a documentelor solicitate de către Consiliul Județean Prahova sau de către ITM • Participarea la ședințele de lucru din cadrul Muzeului Județean de Istorie și Arheologie Prahova și întocmirea deciziilor sau dispozițiilor stabilite în cadrul ședințelor 																								
Numele și adresa angajatorului	Muzeul Județean de Istorie și Arheologie Prahova – Ploiești, strada Toma Caragiu, numărul 10, județul Prahova																								
Tipul activității sau sectorul de activitate	Cultural																								
Educație și formare																									
2009 – 2011	Masterat - Universitatea de Petrol – Gaze Ploiești Specializarea – Strategii în Afaceri Internaționale																								
2005 – 2008	Facultate – Universitatea de Petrol – Gaze Ploiești Specializarea – Managementul calității și merceologie																								
2001 - 2005	Liceu – Grup Școlar Transporturi Ploiești Specializarea – Electrotehnică																								
Aptitudini și competențe personale																									
Limba maternă	Română																								
Limba străină cunoscută	Engleză																								
Autoevaluare																									
Nivel european (*)																									
Limba engleză	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">Înțelegere</th> <th colspan="2">Vorbire</th> <th colspan="2">Scriere</th> </tr> <tr> <th colspan="2">Ascultare</th> <th colspan="2">Citire</th> <th colspan="2">Participare la conversație</th> </tr> <tr> <th colspan="2">Discurs oral</th> <th colspan="2">Exprimare scrisă</th> <th colspan="2"></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td>B1</td> <td></td> <td>B2</td> <td></td> <td>B1</td> </tr> </tbody> </table>	Înțelegere		Vorbire		Scriere		Ascultare		Citire		Participare la conversație		Discurs oral		Exprimare scrisă					B1		B2		B1
Înțelegere		Vorbire		Scriere																					
Ascultare		Citire		Participare la conversație																					
Discurs oral		Exprimare scrisă																							
	B1		B2		B1																				
(*) Nivelul Cadrului European Comun de Referință Pentru Limbi Străine																									
Competențe și abilități sociale sau de organizare	<ul style="list-style-type: none"> • Inițiativă • Flexibilitate și adaptare rapidă la schimbări • Bune competențe de a comunica și de a lucra în echipă • Persoană practică cu simț de răspundere și bună capacitate de organizare 																								
Competențe și aptitudini de utilizare a calculatorului	Bună cunoaștere: <ul style="list-style-type: none"> • a instrumentelor Microsoft Office (Word, Excel, Power Point) • Internet • Photoshop 																								
Hobby-uri	<ul style="list-style-type: none"> • Fotografia • Dansurile • Sporturile de echipă • Tenisul 																								
Permis de conducere	Categoria B (2005)																								

Anexe

- Diplomă de absolvire - „Diplomație în administrația publică” - Colegiul Național de Administrație, București, 2013
- Diplomă de absolvire - „Program de perfecționare în domeniul relațiilor internaționale” - Institutul Diplomatic Român, București, 2011
- Diplomă de absolvire - „Informatică – Operare PC” - Delos Consulting, Ploiești, 2009
- Diplomă de absolvire - „Secretariat – Asistent manager” - Delos Consulting, 2009

Lista articolelor publicate

- «Une présentation en perspective épistémologique de l'étude des valeurs des sociétés et individus» - Revue Valaque D'études Economiques - une revue internationale de theories et d'etudes appliquees en matiere de gestion de la performance , volumul 3(17), numărul 2/2012, ISSN 2067-9459
- «Învățământul pentru aplicarea modelului EFQM de excelență» - Revista Acces la Succes, 2015
- «Leadership, the Engine of Changes in the Romanian Academic Environment, Current and potential practices to develop leadership in the upper levels»

În curs de publicare:

- «The perspective of change as an organizational learning factor»
- «Romanian academic leadership: representation of its dimensions»
- «L'insertion des diplômés de l'enseignement supérieur roumain sur le marché du travail. Une radiographie sociologique réalisée par l'intermède du projet stratégique ACADEMIS, ARACIS»

**THE MINISTRY OF NATIONAL EDUCATION
UNIVERSITY “VALAHIA”, TARGOVISTE
IOSUD – DOCTORAL SCHOOL OF HUMAN AND ECONOMICAL SCIENCE
FIELD: MANAGEMENT**

**ROMANIAN UNIVERSITY LEADERSHIP:
DIMENSSIONS AND STAKES
SUMMARY OF DOCTOR’S DEGREE THESIS**

**DOCTORATE’S GUIDE:
PROFESSOR DOCTOR: DELIA MIOARA POPESCU**

**DOCTORAL CANDIDATE:
GEORGE DINU**

TÂRGOVIȘTE, 2016

TABLE OF CONTENTS:

The content of the doctor's degree thesis/
Importance, actuality and novelty of the theme/
The structure of the doctor's degree thesis/
Marks of the methodology sustaining the doctor's degree thesis/
General conclusions/
Personal conclusions/
Selective bibliography/

TABLE OF CONTENTS

List of abbreviations

List of diagrams

List of tables

INTRODUCTION

CHAPTER 1: The epistemological frame of the leadership

1.1 Leadership versus power

1.2 Leadership: an attempt to be defined in an integrating vision

1.3 Management and leadership

1.4 The leadership process

1.5 A brief history of the leadership theories evolution

1.5.1. The capacities theories (personality features) of the leaders

1.5.2. The theories of leadership's behaviour and styles

1.5.2.1 The pattern of State University Ohio

1.5.2.2. The pattern of Michigan University

1.5.2.3. Blake and Mouton managerial grid

1.5.3. Situational leadership theories

1.5.3.1. Fiedler's situational pattern

1.5.3.2. Hersey – Blanchard situational leadership pattern

1.5.3.3. Vroom- Yelton- Jago pattern (VYJ pattern)

1.5.3.4.

1.5.4. The emergence of new paradigm: neo-charismatic theories

CHAPTER 2: Leadership and learning organisation

2.1 Organisational learning versus learning organisation, two emergent concepts, increasing the leadership's role

2.1.1. Organisational learning

2.1.2. Learning organisation: concept and factors sustaining emergence

2.2 Change – organisational learning factor

2.2.1. Change – problems to be solved

2.2.2. Resistance manifestations at change

2.2.3. The leadership's role in the steps of organisation strategic transformation

CHAPTER 3: Challenges and stakes of university leadership

3.1. The state of superior education quality in Romania

3.1.1. The quality of study programmes

3.1.1.1. Assessment ways of study programmes quality

3.1.1.2. Assessment criteria of study programmes quality

3.1.2. University distribution

3.1.2.1. Opinions on university classification criteria

3.1.2.2. The professors' preference for university financing based on their performance and perception on university mission

3.1.2.3 Professors' opinions regarding the criteria of university title awarding

3.1.3. The quality of educational process

3.1.4. The graduates' integration on labour market

3.2 Challenges of superior education in the world

3.2.1. Main tendencies in the evolution of superior education at international level

3.3. Leadership and university governing

3.3.1. University organisational patterns proposing an abstract and normative vision of leadership

3.3.2. "The academic leader" pattern

CHAPTER 4: Romanian university leadership: representations of its dimensions

4.1 Conceptual frame of field research

4.2. Field research methodology

4.2.1. Opinion survey among professors in leading positions within the economic sciences faculties

4.2.2. Opinion survey among professors in economic sciences faculties

4.3. The results of field research

4.3.1. The survey's results among the professors in leading positions

4.3.1.1. The leadership importance

4.3.1.2. The nature of leadership

4.3.1.2.1. Important people's words spontaneously associated to leadership and leader

4.3.1.2.2. Leadership, individual reality, interpersonal ability

4.3.1.2.3. Leadership, performance factor for university

4.3.1.3. Leadership development practices

4.3.1.3.1. Can leadership be learned?

4.3.1.3.2. Leadership competences that interviewed professors in leading positions develop

4.3.2. The survey results among professors, regarding the leadership behaviour of the deans of economic sciences faculties

4.3.2.1. The importance of leadership

4.3.2.2. The nature of leadership as general perception

4.3.2.3. Top management leadership dimensions

4.3.2.4. University people's opinion regarding top-management

CHAPTER 5: Leadership development: challenge and stake for the increasing of Romanian superior education competitiveness

5.1. A new paradigm of quality management in superior education system

5.1.1. Quality assurance in the superior education system: some procedure marks

5.1.2. Appliance opportunity of Excellence EFQM pattern in superior education institutions

5.1.2.1. Criteria of Excellence EFQM pattern

5.1.2.2. Development of Excellence EFQM pattern in superior education institutions

5.2. Leadership development in superior education institutions

5.2.1. University leadership: development directions

5.2.1.1. Leadership development practices in superior education institutions in countries with noticeable progress in this direction

5.2.1.2. Some leadership development directions in superior education cycles in Romania

5.2.2. Pedagogical leadership: learning managerial styles

General conclusions

1. Leadership: concept and importance for modern organisation

2. Tendencies in the leadership future development

3. Challenges and stakes of university leadership

Personal conclusions

1. Contributions of the doctor's degree thesis to the knowledge of the investigated field

2. Research perspectives

Bibliography

Appendix list

Appendix

THE IMPORTANCE, ACTUALITY AND NOVELTY OF THE THEME

The society based on knowledge is a learning society, founded on education and even, from certain perspectives, led by education. In the contemporary world, knowledge and education become two facets of the same fundamental reality: a globalized economy in which NTIC have become the main communication and interacting vector between different partners/actors in the business world. Within this context, there occurs the necessary preoccupation at the level of superior education institutions in order to form new leader generations, able to launch the change management mechanisms, par excellence professional, knowledge, “soft” competences (team work, communication). From here it comes the need to reinvent the pedagogical act, to overpass two “critical deficits” in Romanian economy: the absence of leadership and proactive approach in the business organizing and development.

More than ever, the leader plays an important role nowadays when turbulence and complex change in the economic and social environment have become, since now, according to Kotler, normality states. As a consequence, the leader must be, above all, a visionary and a change agent. Visionary, because he must have a precise idea about the changes to be made and about what is liable to happen, more than an idea about the real changes. A change agent, because he must not only set in the change, but also to implant a change culture, which is a difficult and risky task.

As a consequence, today, the leader has become an emergent concept, on more and more human communities’ floors, especially among the youth, who have started to become aware of the fact that leadership is a problem, both complex and indispensable for the cultural, economic and social development. We had the same argument when we chose that the investigation field of the problems concerning the leadership development, our doctor’s degree theme, to be confined to the university environment, the indispensable frame from the perspective of educating the young people as leadership future potential promoters at their working place.

Regarding reformation of superior education, they mustn’t minimize the major challenges, which it confronts, as main vector in the positive change of the human condition, in the development of society’s material and spiritual values development. Lepoivre has outlined these major challenges at which m can respond by leadership management, both within the academic bodies and among students, especially among the ones at superior education levels – master and doctorate

- **The needs of the labour market**, this becoming one of the first requirements for the superior education system, whose performances are often assessed as being insufficient by the Government, employers, students and public opinion;
- **New society requirements**, above mentioned;
- **Raising impossibility of superior education institutions to cover all knowledge spectre, and also the necessity to develop new study fields and multidisciplinary stages;**
- **International competition among universities**, which has increased along with the international classifications emergence, among which Shanghai classification; this competition is reflected also by the development of a “formation market, which got consolidated by NTIC.

THE STRUCTURE OF THE DOCTOR’S DEGREE THESIS

The construction of our doctor’s degree thesis is **based on a classical structure, which divides chapters in two parts. The first part, containing chapters one and two, has, as research axis, the leadership epistemological frame**, interconnected with the valences created today by the **emergence of a new concept: “learning society”**. The second part, made up of **chapters three, four and five, has an exclusively practical vocation**, bringing to attention the following: challenges and stakes of university leadership; representations of its dimensions, using an empirical analysis of some field research results (opinion surveys) on a sample of professors from five universities; the stakes of leadership development in order to sustain the increase of competitiveness of Romanian superior education.

Chapter 1 – “The leadership epistemological frame” – it approaches, from the epistemological perspective, the requirements of leadership definition in an integrating vision (subchapter 1.2) and in agreement with the management paradigmatic core (subchapters 1.3 and 1.4). In essence, the definition of leadership

points out all the leaders' behaviours, these behaviours representing the results of interaction between more basic elements of the leadership exercise: a) an interaction situation; b) a leader; c) subordinates and dependents; d) a communication process. In the attempt to synthesize the leadership essence, Gandz and collaborators emphasized the existence of three defining elements – the three “C” frame - : character, competences and commitment. Leadership is situated, in an integrating vision, at the crossroads of the three “C”. The problem of force report between managers and leaders has been debated in numerous speciality works, among which, five theoreticians (Zaleznik, Kotter, Bennis& Nanus and Bennis & Biederman), representing notoriety names, have brought convincing arguments supporting that leadership and management, to a similar extent, since they consider “decisions about what needs to be done”, only together provide the process force of the organisational change. In the final part, in subchapter 1.5., the attention of our research was headed upon the evolution of leadership theories during the last century, starting with leaders' personality features and behaviours, and then, to approach the situational leadership theories and neo-charismatic theories. **Numerous theories of the leadership, from epistemological perspective, can be grouped in five thinking currents: (1) approach based on manager' (leader's) features (qualities); (2) approach based on managers' (leaders') behaviours; (3) contingents approach; (4) transactional approach; (5) transformational approach.**

Chapter 2 – “Leadership and learning organisation” – is situated, from theme perspective, in the epistemological field of organisational learning, emergent concept, which brings to debate the need to: know – “savoir”- the learning instruments level; want – “vouloir”-, to have a level of the learning will. Within this context, the leadership role is irreplaceable. Briefly, in the first part of the chapter (subchapter 2.1), they present different theories and concepts regarding organisational learning, learning organisation, organisational change. In the second part they approach aspects regarding the leadership style and its role in the organisational learning steps, starting from the postulate according to which leadership is the keystone of any organisation that remembered that change, in order to be a success, needs to be supported by the inner capacity of organisation – its managerial capacity, culture, resources and people - , also considering what is happening in the external environment. In this third millennium, transformational leadership will have to have a multidisciplinary vision, main characteristics of the future leaders being the following: **diversified formation; endless curiosity, revaluation of people and team work; will to face risks; dedicated to growing on long term, rather than concentrated on short term profits; virtuous, visionary; opportunity “seekers”.**

Chapter 3 – “Challenges and stakes of university leadership”. In order to outline some aspects which emphasize the present image of the Romanian superior education system, I had, as very useful inspirational documentary materials, with real convincing data, about the interest field of our research, ARACIS studies, regarding “the Quality Barometer of Romanian Education”, and also the study coordinated by professor doctor Gh.I.Rosca.

We are outlining the most serious weak points in the Romanian Superior Education system, which have direct impact on the quality of university leadership, as follows:

Regarding the educational process itself:

- An excessive number of specializations, irrespective of the labour market dynamics;
- Educational process predominantly theoretic;
- Insufficient student orientation of the education programmes;
- Uncritical stylization of international manuals, without their adaptation to the reality of Romanian business environment;
- A striking absenteeism of students at classes and seminars, especially in the last licence year or elaborate master degree;
- A reduced number of programmes of studies and inter and transdisciplinary research;
- Relatively low result of scientific research activity within superior education system (comparing to other European countries)

Referring to relations with labour market:

- Weak collaboration with the business environment from the consultancy perspective from and towards the business environment, but also from the students 'practice perspective;
- Shy preoccupation of university management to discern and react at the requirements on labour market, thus generating a reduced employing degree of the graduates in the activity fields in which they have been trained;

- Insufficient development of a permanent learning culture at the population level;
- A reduced interest of the social partners to involve in the implementation of the development policies of human capital.

Chapter 4 – “Romanian university leadership: representations of its dimensions” – is a process continuation of the Romanian superior education system diagnosing, which made the analysis object of the previous chapter, the third, of our doctor’s degree thesis, starting from the idea that, in order to be able to pursue an efficient university leadership, there should also exist its self-assessment process, which can reflect possible approaches, under the form of actions, which are to be taken on university, as acting organisational system. Consequently, in a logical succession, in the fourth chapter, we planned two field researches, having as a theme aim the identification of empiric knowledge elements relating to the understanding of expectations’ origin in the leadership area, a concept relatively insufficiently documented by the Romanian research in the organisational management field. **The two field researches**, such as opinion surveys, were achieved simultaneously and they aimed the following: **1) self-assessment of leadership of professors holding high positions** – deans, vice-deans, doctoral schools principles, department managers of economical sciences faculties, from a five – university sample; **2) knowledge of professors’ perceptions upon dimensions of economical sciences faculties deans of the same university sample.**

Chapter 5 – “Leadership development: challenge and stake for the increasing of Romanian superior education competitiveness” – goals to debate the importance and opportunity of leadership development in the Romanian superior education system on the two floors specific to this activity area (subchapter 5.2), such as university leadership (at the level of an institution – university) and pedagogical leadership (at the level of professor in their relationship with the beneficiary of educational process – student). Since the leadership development process is extremely vast and complex, the issues which such approach raises have been integrated in the global interest field of superior education quality assurance (subchapter 5.1). A well-defined place was awarded to the opportunity of “**Excellence EFQM Model**” application in the superior education institutions (5.1.2)

METHODOLOGY MARKS WHICH TE DOCTOR’S DEGREE THESIS IS BASED ON

The elaboration methodology planned for our scientific construct, the capacity and competence to achieve scientific research work and also the foundation of an information and valuable, relevant data bank, in order to be able to know the essence and specificity of the investigated field, represents a solid guarantee in sustaining the contributions value which we bring to the knowledge of the problems which are being studied.

These contributions can be found on three levels:

- **Theoretical level:** the achievement of a coherent and relevant synthesis on the leadership concept, which represents, in fact, a panorama of the thinking currents upon it, which allowed the knowledge widening, the multi-paradigm definition in a systemic approach of other connected concepts: learning organisation, organisational learning, organisational change, change resistance;
- **Empirical level:** picking up of very useful information, in our scientific paper economy, using as a method the marketing research represented by the opinion survey based on questionnaire; the results of this marketing research were correlated with the indicators regarding the quality of the Romanian superior education system, resulted from ARACIS Barometer, which made possible a better knowledge of the studied phenomenon, in an integrating system view;
- **Practical level:** emphasising the connections between self-assessment of its own leadership by top management of economical sciences faculties – the deans – from the survey sample and the dimensions representation of this leadership by collaborators, respectively the university professors sample; the goal of this crossed analysis was to invite the manager – leaders of economical sciences faculties to assess their own output of the leadership actual practices.

GENERAL CONCLUSIONS

More than ever, the leader plays an important role today, when the turbulence and complex change from the social and economic environment, marked by the pressure of two major factors – globalisation and NTIC -, have become, according to Kotler, normal states. As a consequence, the leader must be, above all, a visionary and a change agent. Visionary because he needs to have a definite idea about the changes to be made and about what it is liable to occur, more than to have an idea about the real changes. A change agent, because he does not need only to induce the change, but he needs, to the same extent, to implant a change culture, which is a difficult and risky task.

Consequently, nowadays, more and more on all human communities floors, the “leader” has become an emergent concept, especially among the youth, who have started to be aware of the fact that leadership is a problem, both complex and indispensable for the cultural, economic and social development. We ourselves had this argument when we chose that the investigation area of the problems connected to the leadership development to be confined to the university environment, an indispensable frame from the perspective of educating the young people as potentially future promoters of leadership at their working place.

The construction of our doctor’s degree thesis was based on a **classical structure, which divides chapters in two parts. The first part, comprising chapters one and two, has as a research axis the leadership epistemological frame**, interconnected with valences, created nowadays, **by the emergence of a new concept: “learning society”**. The second part, made up of **chapters three, four and five, has an exclusively practical vocation**, bringing to attention the following: challenges and stakes of university leadership; representations of its dimensions, using an empirical analysis of certain field research (opinion surveys) results on a sample off academic professors from five universities; stakes of leadership development in order to sustain the increase of competitiveness of Romanian superior education.

Further on, in this final section meant to outline the general conclusions of our doctor’s degree thesis, we intended to present the problems of major interest, approached by the undertaken scientific steps, and finally to emphasize the author’s personal contributions.

1. Leadership: concept and importance for modern organisation

Leadership is associated with the position of the leader but not only of that leader who is seen as being “democratic”. This specification needs to be done from the beginning because, in the Anglo-American sense, it is abuse to speak about autocratic leadership or to identify this term with hegemony, as it is shown in the dictionaries of French language (in Larousse, leadership means “commandment; hegemony”). Therefore, *“the concept of leadership finds itself within an identity, ideological and cultural frame, which has particular features: the feature of “free” man, of well-defined individual rights, of a limited social regulation, of “local” communities relatively autonomous and of a Government or relatively weak bureaucratic machinery”*.

The studies about the art of leading an organisation are numerous, diverse and the term of leadership is found within this movement. In general, leadership is defined as being the capacity to arouse the voluntary participation of people and communities in order to achieve the established goals. It is noticeable that leadership is founded on “voluntary participation” notion, differing from authority notion. And if authority is delegated by hierarchic resort, depending on the held position, leadership refers to the assigning process, respectively to positive identification mechanisms, that some people carry in the respect of others.

In a defining and very synthetic attempt, **the leadership’s behaviours are:**

- **“to encourage”**, meaning that the leader supports subordinates in order to develop competences;
- **“to communicate”**, meaning that the leader informs subordinates on their expectations and involves them in taking decisions;
- **“to respond”**, meaning that the leader sends feedback to subordinates (a retroaction) regarding their performances.

In order that these leader’s behaviours find their aim, **the leadership needs to count on using the following factors:**

- Clear strategic vision;
- Open working environment, promoting team work;
- Work organisation, where discipline and control are important;

- Labour security conditions.

Numerous leadership theories, presented in the first chapter of our paper from epistemological perspective, **can be grouped in five thinking currents.**

a) **Approach based on manager's (leader's) features (qualities).** The engaged researches, along the years (the first studies were carried after the second world war) to identify the main features of leading people, on different management floors, have the credit of having emphasised the personal dimension, even informal, by which they succeed to have an important ascendant upon their collaborators and subordinates. A singular type-portrait of a manager (leader) cannot be made, and numerous authors, among Bass is remarkable due to his works' notoriety, point out that a manager cannot touch a performant leadership level because of particular features, but firstly because, in a particular situation, their personal features configuration adapts itself to the needs, features and projects of the followers.

b) **Approach based on managers' (leaders') behaviours.** Starting from the limits experienced in the approach based on features, some researchers, among whom we remind the ones from Ohio University, paid prior attention to the reports between managers' (leaders') behaviours and satisfaction and output of their subordinates. Among the completed works in this thinking current the most often and easiest to use is **Blake and Mouton managerial grid**, which allows the definition of five dominant manager (leader) styles: "*anaemic*", in which they invest little, both on tasks centring and also on exclusively task-oriented; "*intermediary*", aiming to establish a balance between the two orientations; "*integrating*", aiming to reconcile the two orientations.

The two authors of the grid support the idea that leadership cannot be associated only to the last types of leaders, and the ideal type would be the "*integrating*" style.

c) **The contingents approach.** This approach aims to consider both the personal features of the manager and of the subordinates and also the situation itself, defined by the nature of work, the organisational structure and the environment constraints. In the spirit of this approach, **Hersey and Blanchard theoretical pattern** is remarkable, since it completes Blake and Mouton grid, by a component named the subordinates maturity degree. Thus, this pattern, depending on four maturity levels of the subordinates, outlines **four major leading styles**: "*directive style*", which emphasizes the definition and achievement of tasks, paying little attention to interpersonal relations; "*motivation style*", consisting in centring of leader's interventions on their relation with the subordinate (support and encouragement), and also on the task itself (instrumentation and formation); "*participative style*", which indicates team work and subordinates engagement in new projects; "*delegation*", meaning a minimum intervention of the leadership in the achieving of tasks by the subordinates. The two authors of this pattern mention that there is no ideal style, but rather styles, appreciated more or less and proper to work situations.

d) **Transactional approach.** This approach is usually based on the dependence of the contexts power and the nature of potential reactions of the people liable to it. In other words, **the reports dynamics between individuals, weather leaders or subordinates is a matter of interest and it establishes mutuality relations, each actor pursuing benefits.** In other terms, it's about the capacity of a leader to express leadership on their collaborators and subordinates, having a personal willingness to accept their influence, an ability to show their willingness to their collaborators' requests.

e) **Transformational approach.** It is the approach of the outmost interest, due to some factors connected to the important social and organisational transformations, which occur under the pressure of complex changes within institutions environment. Bass has identified **three major dimensions of this leadership**:

- **Charisma:** the leader knows to interpellate the collaborators, to create a convivial human environment proper to identification and affiliation, to detect what it is important and to express an articular vision.
- **Individual recognizing:** the leader delegates projects in order to encourage learning situations, they pay attention to the subordinates' situation and approach them as distinct people.
- **Intellectual stimulation:** the leader promotes new ideas, asks questions, invites to reconsider traditional methods, he's open to different manners to approach occurred problems and to carry out processes.

A general conclusion shall be remarked: Increase of points of view and of contributions relating to the leadership theme is a proof of continuous interest for this concept.

2. Tendencies in leadership future development

The documentary source for the outlining of tomorrow tendencies in the leadership development was “The White book”, achieved by Petrie, senior professor within Centre for Creative Leadership – CCL), having as supporting arguments the information picked from a conducted interview with 30 experts in this field. It is to be remembered the fact that the tendencies in leadership development, identified by the interviewed experts have been interpreted as pertinent answers to today’s challenges, which are for the attention of trainers in leadership development in a more and more complex and changing world.

Thus, among **today’s challenges to which the leadership development programmes shall respond**, are as follows:

a) Rapidity of environment changing towards an increasing complexity and more numerous challenges. The interviewed experts have described the new today’s working environment as being:

- **Unstable:** change occurs rapidly and at large scale;
- **Uncertain:** impossible to set precise predictions;
- **Complex:** the difficulty to point out the occurring challenges results from numerous factors and causes, which often generate multiple solutions;
- **Ambiguous:** the meaning of events and their possible consequences remain uncertain.

b) A profound mutation of key competences, which claims a superior reflection capacity. The most quoted competences, capacities and features by the interviewed experts are the following:

- Adaptability;
- Self-knowledge;
- Capacity to team collaborate;
- Network thinking.

c) A requirement to conduct creatively in a turbulence period. The conducted interview outlined the most used methods of leadership development:

- Formation;
- Mission assignment;
- Learning through action;
- Coaching of leaders;
- Mentorship.

Many experts support the statement according to which, by the leadership development programmes, it is not sufficient to show the leaders what they should do, but they shall be taught to know how to practice an efficient leadership. **In leadership development four tendencies were established**, which were identified by the interviewed experts and also confirmed by emergent practices that can represent a potential starting point for tomorrow’s leadership development programmes.

a) Tendency 1: the increasing importance of vertical development (development stages). There are two development types: horizontal development and vertical development. Horizontal development corresponds to acquiring of new behaviours, capacities and competences, since it means technical learning. This method is very useful in the case of a well-defined problem, for which there are known solutions. Vertical development refers to the approach of these steps on the stages that a person should go through, in order to make progress in this field. Even if horizontal development (and the competences methods) continue to have their importance in the leaders’ development, it is necessary to apply **vertical development techniques, which can be acquired through a three-stage process:**

- **Awareness:** the individual considers the existence of other perceptions and acting ways of people;

- **Loss of habits and judgement:** the individual analyses and reconsiders the assumptions on which he had counted before. He experiments and accepts other assumptions, which represent new possibilities to act both in private area and in professional life.
- **Progress:** evolution becomes possible through practice and efforts; the new concept is consolidated and starts to dominate previous concepts. The new development level allows an understanding which corresponds better to the expectations.
- b) **Tendency 2: optimization of acquiring the development principles at the individual level.** When somebody feels responsible by their own progress, they develop more rapidly. Nowadays, we are tempted to push this responsibility towards others, whether it is about the human resources department, our superior or our trainer. Researches point out **the following interest factors, which are inherent to coaching, that follows leadership development for all:**
 - Development points are chosen by each leader, not by the coach;
 - The process is adapted to each of them;
 - The trained person wants to get involved directly in the process of their own development; the coach's role is confined to guiding the process;
 - The coach takes part, they do not play the expert;
 - Coaching does not involve any compulsory programme to cover;
 - The development process is regarded as being long-lasting steps, not a punctual training period of time.
- c) **Tendency 3: decline of individual leadership for collective leadership benefit.** It is noticeable a transition from the old paradigm according to which leadership is a matter of individual or functioning, to a pattern in which leadership is a collective process, which express itself by mediation of a people network. The problem is no more "who the leaders are?" ; the problem is by now the definition of conditions necessary for network leadership and of a manner to develop it in the entire institution. **Network leadership is facilitated when certain conditions are fulfilled:**
 - Opening the information flows;
 - Flexibility of hierarchical structure;
 - Resources distribution;
 - Assignment of decisions to be taken;
 - Leadership decentralization.
- d) **Tendency 4: a bigger influence innovation in the leadership development methods.** There is no simple pattern or programme considered to be sufficient for the development of collective leadership levels necessary to an increasing complexity environment.
On the contrary, the institutions shall be reactive in terms of innovations, and also to experiment new approaches associating more new concepts.

e) **Challenges and stakes of university leadership**

➤ **Synthesis regarding the present state of the Romanian superior education**

In order to outline some aspects which emphasize the present image of the Romanian superior education system, we had, as very useful inspirational documentary materials, with explanatory, real data about the interest area of our research, ARACIS studies regarding "Romanian Education Quality Barometer", and also the study coordinated by professor doctor Gh. I. Rosca. In this section of general conclusions, **we outline the most aggravating weak points in the field of Romanian superior education, which have direct impact on the quality of university leadership quality, as follows:**

Related to the educational process itself:

- An excessive number of specializations, irrespective of the labour market dynamics;
- Educational process predominantly theoretic;
- Insufficient student orientation of the education programmes;
- Uncritical stylization of international manuals, without their adaptation to the reality of Romanian business environment;
- A striking absenteeism of students at classes and seminars, especially in the last licence year or elaborate master degree;

- A reduced number of programmes of studies and inter and transdisciplinary research;
- Relatively low result of scientific research activity within superior education system (comparing to other European countries)

Referring to relations with labour market:

- Weak collaboration with the business environment from the consultancy perspective from and towards the business environment, but also from the students 'practice perspective;
- Shy preoccupation of university management to discern and react at the requirements on labour market, thus generating a reduced employing degree of the graduates in the activity fields in which they have trained;
- Insufficient development of a permanent learning culture at the population level;
- A reduced interest of the social partners to involve in the implementation of the development policies of human capital.

➤ Coordinates of university leadership development steps

In the steps of superior education reformation, they shouldn't minimize the major challenges which are faced as main vector in the positive change of human condition, in the development of society's material and spiritual values. Lepoivre has outlined these **major challenges at which universities can respond by leadership development, both among professors and also among students, especially the ones in superior formation cycles – master degree and doctor degree:**

- **The needs of the labour market**, this becoming one of the first requirements for the superior education system, whose performances are often assessed as being insufficient by the Government, employers, students and public opinion;
- **New society requirements**, above mentioned;
- **Raising impossibility of superior education institutions to cover all knowledge spectre, and also the necessity to develop new study fields and multidisciplinary stages;**
- **International competition among universities**, which has increased along with the international classifications emergence, among which Shanghai classification; this competition is reflected also by the development of a "formation market, which got consolidated by NTIC.

In this context, **the university leadership development induces a process of transformation, influence and favouring of positive change of the two main actors of the educational process: professor and student.** University leadership shall have the capacity to transcend the situation, imposing a vision, and consequently to alter the collaborators 'behaviour (for instance, of students), in order to turn them into real change agents. Thus, the professor's authority is founded on a series of factors describing their behaviours as leadership "serviteur": charisma, vision, motivation inspiration, intellectual stimulation and individualized consideration.

Related to formation and education field, professor's leadership is different from transformational leader in respect of their final target. Without respect and acknowledgement of personal dignity, we cannot speak about leadership. Therefore, **the professor's leadership shall be seen as ethical leadership that** places in the middle of equity dimension human values and sense of life and human respect. They are in the person's service (the student) and, above all, aim the improvement of moral welfare of the people belonging to a community. The ethical leader does not want to be served by others, on the contrary, he is there to serve the people around him.

Gendron proposes a **three-dimension pattern** – "3S: Savoirs, Savoir-faire et Savoir-etre" – in order to define "the competences". The leadership essence is founded on this **complex and personal knowledge combination** (*savoirs*), **skilfulness** (*savoir-faire*), **erudition** (*savoir-etre*), which is not awarded together with getting a position, but points out the person's competence.

PERSONAL CONCLUSIONS

1. Contributions of the doctor's degree thesis to the knowledge of the investigated field

The elaboration methodology designed for our scientific construct, the capacity and competence to carry out scientific research work and also to create a bank of information and relevant, valuable data in order to know the essence and specificity of the investigated area, represents a solid guarantee in the support of contributions' value, which we bring to the knowledge of the problem under study. **These contributions can be found on three levels:**

- **Theoretical level: the achievement of a coherent and relevant synthesis about the leadership concept**, which represent, in fact, a panorama of thinking currents upon it, that allowed the widening of knowledge, multiparadigm definition in a systematic approach "*organisational learning*", "*organisational change*", "*change resistance*";
- **Empirical level: picking up information very useful in the economy of our scientific work, using as method the marketing research represented by the opinion survey based on questionnaire**; the results of this marketing research were correlated with indicators regarding the quality of the Romanian superior education, taken from ARACIS Barometer, which made possible a better knowledge of the studied phenomenon, in an integrating system optics;
- **Practical level: emphasizing the connections between their own leadership self-assessment by the top management of the economical sciences faculties** – the deans – from the survey sample and **the dimension representation of this leadership by collaborators**, respectively the university professors sample; by this **crossed analysis** it was desirable to invite the manager-leaders of economic sciences faculties to assess their own output of present leadership practices.

2. Research perspectives

The results emphasized by field research (presented in the fourth chapter) **have at least two limits**

- ♦ **Firstly**, the fact that **the opinion surveys were made on two reduced samples** (48 professors in leading positions and 46 university people from results. Though, we repeat the mention we made in the chapter adherent to the field research that **the object of our research was a pilot test of the questionnaire patterns taken from two reference studies in the speciality literature**, but adapted to specificity of the field that the university education represents;
- ♦ **Another limit** refers to **the relatively reduced capacity to describe and explain the leadership dimensions developed on top management floor** – dean- by their collaborators, university people that they coordinate, who were included in the survey sample.

These limits shall be accepted as paths of future vast research. We are considering to increase the survey sample and to replace the picking technique that we used (e-mail) in our demi-conducted interview.

SELECTIVE BIBLIOGRAPHY

1. **ACADEMIS, ARACIS** (2010): *Barometrul Calității 2010. Starea calității în învățământul superior din România*, realizat în cel de al doilea an de implementare a proiectului ACADEMIS de către un larg colectiv de profesori – cercetători, coordonat de Vlăsceanu, L.M., Iliriu, A. Păunescu, M., Hânceanu, M-G.
2. **ACADEMIS, ARACIS** (2011). *Calitatea învățământului superior din România. O analiză instituțională a tendințelor actuale*, Iași: Polirom; această lucrare constituie analiza de ansamblu a întregii perioade 2009 -2011, în care s-a derulat proiectul strategic ACADEMIS - „Asigurarea calității în învățământul superior din România în context european. Dezvoltarea managementului calității academice la nivel de sistem instituțional”
3. **Altet, M.** (1994). *La formation professionnelle des enseignants*, Paris: Puf.
4. **Argyris, C&Schon, D.A.**(2002), *Apprentissage organisationnel. Théorie, méthode, pratique*, Bruxelles: De Boeck Université.
5. **Ashkanasy, N.M. et Tsen** (Eds). *Emotion in the workplace: research, theory and practice*, Westport, CT:Quorum Books.
6. **Askling, B. et Kristensen, B.**(2000). *Vers l'Organisation apprenante: indices pour le gouvernement et la direction des établissements*, Gestion de l'enseignement supérieur, OECD, vol.12, n°2
7. **Autissier, D&Moutot, J.M** (2003), *Pratiques de la conduite du changement. Comment passer du discours à l'action?*, Paris: Dunod.
8. **Baldrige, J.V.** (1971). *Power and Conflict in the University*, John Wiley, New York
9. **Bass, B.M&Bass, R.** (2008), *The Bass handbook of leadership: Theory, research and managerial applications*, 4th Edition, New York, NY: Free Press.
10. **Bass, B.M.** (1990). *Bass&Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research and Management Application*, 3rd ed., New York:The Free Press.
11. **Bauer, M. & Gaskell, G.** (1999). Toward a paradigm for research on social representations, *Journal of the Theory of Social Behavior*, 29
12. **Bean, J.** (2001) *Leadership Modules*, disponibil pe internet: <http://www.skillforleaders.com>
13. **Becher, T.et Kogan, M.**(1992). *Process and Structure in Higher Education*, 2nd edition, Routledge, Londres et New York.
14. **Ben, D. și Allen, A.** (1974). On predicting some of the people some of the time: the search for cross-situational consistencies in behavior. *Psychological Review*, 81.
15. **Bennis, W. & Biederman, P.W.** (2009). *The Essential Bennis: Essays on leadership by Warren Bennis with Patricia Wand Biederman*, 1st edition, San Francisco: Jossey – Bass, San Francisco.

- 16 **Bensimon, E.M. et Neumann, A.**(1990). Constructing the Presidency, College Presidents, Images of Their Leadership Roles, A Comparative Study, *Journal of Higher Education*, vol.61, n°6, Ohio State University Press.
- 17 **Bilodeau, P.** (2008), *Tri-council draft document: Statement of principles on key professional skills for researchers* (version 5.0), en ligne, <http://www.ucalgary.ca/proskills/lists>.
- 18 **Black, R.R. & Mouton, J.S.**, *The managerial Grid*, Gulf Publiciting Company, Huston, Texas
- 19 **Boje, D.**(2000). *The Leadership Box*, disponibil pe internet: <http://cbae.mmsu.edu/-dboje/teaching/338/>
- 20 **Bolden, R., Gosling, J., Marturano, A. and Dennison, P.** (2003), *A review of leadership theory and competency frame works*, disponibil pe Internet: <http://www.leadership-studies.com>
- 21 **Brouwers, I., Cornet A., Gutierrez L., Pichault F., Rousseau A., Warnette G.**, *Management humain et context de changement. Pour une approche constructiviste*, Paris-Bruxelles: De Boeck Université.
- 22 **Burns, J.M.**(1978). *Leadership*, New York: Harper and Row
- 23 **Certo S.C. (2000).** *Modern Management* , Eight Edition by C. Certo, PRENTICE HALL, INC., traducere în limba română : Crișan C., București: Teora, 2002
- 24 **Chaffee, E.E.**(1984). Successful Strategic Management in Small Private Colleges, *Journal of Higher Education* 55(2).
- 25 **Chavel, Th.** (2000). *La conduit humaine du changement*, Les Editions DEMOS, Collention Demos Management/Ressources humaines.
- 26 **Clark, B.R.** (1998). *Creating Entrepreneurial Universities*, Elsevier Science, Oxford.
- 27 **Cohen, M.D. et March, J.G.**(1974). *Leadership and Ambiguity*; The American College President, Mac Grow Hill. Book Company, New York
- 28 **Cole G.A.**(1997). *Personnel management*, 4th Edition, Letts Educational, Aldine Place, London, traducere în limba română: Nistor Smaranda, București: CODECS, 2000.
- 29 **Commission européenne** (2009), *Améliorer la qualite de l'enseignement superieur. Un étude du programme Tempus*, Luxembourg: Office des publications officielles des Communaut2s européennes, <http://ec.europa.eu/tempus>.
- 30 **Crainer, S., Dearlove D.** (2003). *The Ultimate Business Guru Book – The Greatest Thinkers Who Made Management*, John Willey&Sons, Ltd., traducere în limba română: Criste, D., Horga Viorica, Șoiman Emanuela, București: Meteor press, 2008.
- 31 **Cronon, W.** (2006), Getting ready to do history. In C. M. Golde & G.E. Walker (Eds.), *Envisioning the future of doctoral education: Preparing stewards of the discipline, Carnegie essays on the doctorate*, San Francisco: Jossey – Bass
- 32 **Damrosch, D.** (1995), *We scholars: Changing the culture of the University*, Cambridge, MM: Harvard University press.
- 33 **Davies, J.,L.**(2001). *L'émergence des cultures d'entreprise dans les universités européennes*, Gestion de l'enseignement supérieur, OECD, vol.13, n°2.

- 34 **Dex.** *Dicționarul explicativ al limbii române*. Ediția a II-a. (1998). Academia Română, Institutul de lingvistică „Iorgu Iordan”, București: Editura Univers Enciclopedic.
- 35 **Dinu, G.** (2015) „Învățământul pentru aplicarea modelului EFQM de excelență”.
- 36 **Dinu, G., Popescu, D.M.**, Leadership, the Engine of Changes in the Romanian Academic Environment, Current and potential practices to develop leadership in the upper levels, publicat in *VJES*, nr 2/2014, indexată BDI
- 37 **Dinu, G., Popescu, D.M.**, Romanian higher education: an argument to apply EFQM excellence model, lucrare sustinuta la conferinta internationala UBV 2015 si publicata in revista *Acces la success*, indexata BDI
- 38 **Drucker, P.** (1998). *Peter Drucker on the Profession of Management*, Harvard Business School Press, traducere în limba română: Criste D., București: Meteor Press.
- 39 **Duizabo S. et Guillaume, N.** (1997), Les problematiques de gestion des connaissances dans les entreprises, Centre de Recherche DMSP, Danphine Marketing Strategie Prospective, *Cahier no252*, Février 1997.
- 40 **Dulewicz, V.** (2000). Emotional intelligence: the key to future successful corporate leadership, *Journal of General Management*, 25:3
- 41 **Dupont, P.** (2000). *Expertise de organizations scolaires*. Dossier 1, Presses Universitaires de Mons.
- 42 **Dussault, M., Valois, P., Frenette, É.** (2013), *Validation de l'échelle de Leadership Transformatif du directeur de l'école*, disponibil pe Internet: revuepto.com/.../vol%2013%202%20article%...
- 43 **EFQM** (2013), pp. 13-15, <http://www.efqm.org>
- 44 **Engwall, L., Levay, C. et Lidman, R.**(1999). *Le rôle des chefs d'établissements d'enseignement supérieur*, Gestion de l'enseignement supérieur, OECD, vol.11, n°2, pp.85-106.
- 45 **Faurie, Ch.** (2008), *Conduire le changement. Transformer les organisations sans bouleverser les hommes*, Série Economie et Innovation, Collection L'esprit économique, Paris: L'Harmattan.
- 46 **Fiedler, F.E.** (1967). *A theory of leadership effectiveness*, New York: MacGraw-Hill
- 47 **Fielder, F.E&Chemers, M.M.** (1974), *Leadership and effective management*, Glenview, IL: Scott, Foresman.
- 48 **Gandz, J., Crossan, M., Seyts, G&Stephenson, C.**(2010), *Leadership on Trial: A Manifesto for Ladership Development*, London, ON: Richard Ivey School of Business..
- 49 **Gendron, B.** (2008). *Les competences emotionnelles comme competences proffessionnelles de l'enseignant. La figure de leadership en pédagogie*. 5ème Colloque Questions de pédagogie dans l'enseignement supérieur, Juin, Brest, France.
- 50 **George, J.M.**(2000). Emotions and leadership: the role of emotional intelligence, *Human Relations*, 53:8.
- 51 **Goleman, D., Bouyatzis, R. et Mekee, A.**(2001). *Primal leadership: the hidden driver of great performance*, Hardvard Business Review, décembre.
- 52 **Goodman, P.**(1962). *The Community of Scholars*, Random House, New York

- 53 **Grundstein, M.** (2002), *Le management des Connaissances dans l'Entreprise Problématique, Axe de progress, Orientation*, MG Conseil, Research Report #050207 <http://www.mgconseil.fv>.
- 54 **Guthrie, J.W.** (1996). *L'évaluation des politiques économiques et son incidence sur l'évaluation des systemes éducatifs*. In OCDE. Évaluer et reformer les systemes éducatifs, pp. 7-25, Paris.
- 55 **Hamel, G.** [2000] (2000). *Leading the Revolution. How to Thrive in Turbulent Times by Making Innovation a Way of Life*, Harvard University Press (USA), traducere în limba română: Denes Ilona, București: Publica, 2010.
- 56 **Hansbrough, T.** (2005). *Cognition matters: Leader images and their implications for organizational life*. In B. Shyns & J. R. Meindl (Eds.), *Implicit Leader – ship theories: Essays and implications*, pp.63 – 80. Greenwich: Information Age Publishing
- 57 **Hansen Morten, T.** (2009), *Collaboration: How Leaders Avoid the Traps, Create Unity and Reap Big Results*, Published by arrangement with Harvard Business Press (USA), traducere în limba română: Mihai, Aida și Botoșăneanu Alecsandra, București: Curtea Veche Publishing, 2010.
- 58 **Harrington H.J., Harrington J.S.** (1995). *Total Improvement Management*, McGraw-Hill, Inc., traducere în limba română: Damaschin N. și Damaschin Aurora, București: Teora, 2000.
- 59 **Hayward, S** (2007), *Thomas Exemple. Questionnaire Leadership Thomas, Personnel&Confidentiel*, http://global.thomasinternational.net/.../Fv_BeSampleReport
- 60 **Heifetz, R., Grashow, A., Linsky M.** (2009), *The Practise of Adaptive Leadership – Tools and Tactics for changing your Organization and the World*, Hawaed Business Review Press (SUA), traducere în limba română: Chera Tatiana, București: Editura BMI, 2012.
- 61 **Hersey, P. și Blanchard, K.**(1982). *Management of organizational behavior: utilizing human resources*, Englewood Cliffs, N.J.: Pretince Hall.
- 62 **House, R. J., Hanges, P.J., Javidan, M. Dorfman, P.W. & Gupta, V.** (2004), *Culture, leadership and organization – The GLOBE study of 62 societies*, Thoussand Oaks, CA: Sage Publications
- 63 **House, R.J&Mitchell, T.R.** (1974), Path-goal theory of leadership, *Journal of Contemporary Business*, nr.3(4), pp.81-97.
- 64 **House, R.J., Shane, S.&Herold, D.** (1996). Rumors of the death of dispositional theory and research in organizational behavior are greatly exaggerated, *Academy of Management Review*, 21:1.
- 65 **Isaic-Maniu, Al și al.** (2007), *Evaluarea și previzionarea capitalului intelectual*, Raport de cercetare, Program CEREX, CEEX/p-CD, Nv.2-CEX06-8-85.
- 66 **Jacquet, S.** (2014), *Le leadership: un état personnel, des capacités ou une réelle intelligence situationnelle?* Présentation des grand courants d'explication du leadership, p.1., disponibil pe Internet: www.creg.ac-versailles.fr/IMG/.../leadership.p...
- 67 **Jarrett, M.** (2009). *Changeability: Why Some Companies Are Ready for Change and Others Aren't*, Pearson Education Limited, pp.13-16, traducere în limba română: Ștefănescu Doina, București: 2011.

- 68 **Johns, G.** (1996). *Organizational Behavior: Understanding and Managing Life at Work*, Fourth Edition, New York: HarperCollins College Publisher, traducere în română: Ursachi, I. Postolache, I. și Aron Raluca, MBA, București: Editura Economică, 1998.
- 69 **Kawasaki, G.** (2011), *Enchantment: The Art of Changing Hearts, Minds and Actions*, Penguin Group (USA) Inc., traducere în limba română: Sebeși Anda, București: Publica, 2012.
- 70 **Kirkpatrick, S.A. and Locke, E.A.** (1991). Leadership: Do traits Matter?, *Academy of Management Executive* 5, No 2.
- 71 **Komives, S.R., Lucas, N. și McMahon, T.R.** (1998), *Exploring leadership: For college students who want to make a difference*, San Francisco: Jossey-Bass.
- 72 **Kotler, Ph., Casilione, A.J.**(2009). *Chaotics: Management și marketing în era turbulențelor*, București: Publica.
- 73 **Kotter, J.P.** [1990](201). What Leaders Really Do., *Harvard Business Review*, vol. 79, no.11
- 74 **Leithwood, K.** (2012). *Le cadre de leadership de l'Ontario. Une discussion relative aux fondements de la recherche*, L'Institut de leadership en éducation, http://iel.immix.ca/.../CLO_une_discussion_au_sujet_...
- 75 **Lepoivre, P.** (2007), *La réforme de l'Espace Européen de l'Enseignement Supérieur. Quelques clés d'analyse pour les universitaires des pays tiers participant aux programmes européens de l'enseignement supérieur*, Agence Universitaire de la Francophonie (AUF), Bureau Europe de l'Ouest et Maghreb, www.auf.org.
- 76 **Leroy, F.** (2000). *Processus d'apprentissage organisationnel et partage de compétence à l'occasion d'une fusion*, Thèse de science de gestion, Groupe HEC, Jouy-en-Josas,
- 77 **Lowe, K.B. și Gardner, W.L.** (2001), Ten Years of the Leadership Quarterly; contribution and challenger for the future, *Leadership Quarterly*, 11.
- 78 **Maronn, S.** (2013). *L'impact du leadership dans les organisations confessionnelles: le cas de l'Eglise maronite*, Thèse de doctorat, l'Université de Grenoble, Spécialité: Sciences de Gestion.
- 79 **Maxwell, J.C.** (2011), *The 5 levels of leadership. Proven steps to maximize your potential*, Center Street, Inc., New York, traducere în limba română: Oprea Dorina, București: Amaltea, 2012.
- 80 **Mayer, J.D. et Salovey, P.** (1997). *What is emotional intelligence: implication for educators*, in P. Salovey et D. Sluyter (Eds), *Emotional development, emotional literacy, and emotional intelligence*, New York: Basic Books.
- 81 **McFarland, L.J., Senn, L.&Childress, J.**(1993). *21st century leadership: Dialogues with 100 top leaders*, New York: Leadership Press, citat în Maroun, S.
- 82 **McGregor, D.** (1967), *The professional manager*, New York, NY: McGraw-Hill.
- 83 **McNay, I.** (1995). *From the collegial academy to corporate entreprise: the changing cultures of universities*, in T. Schuller (dir), *The Changing University?* Open University Press, Londres.
- 84 **Millett, J.D.** (1962). *The Academic Community*, Mc. Graw – Hill, New York.
- 85 **Miner, J.B.** (1978), Twenty Years of research on rolemotivation theory of managerial effectiveness, *Personnel Psychology*, nr.31.

- 86 **Nanus, B.** (1992). *Visionary leadership*-Creating a compelling sense of direction for your organization, San Francisco: Jossey-Bass.
- 87 **Navarro, P.**(2005), *WHAT THE BEST MBHS KNOW: How to Apply the Greatest Ideas Thought in the Best Business Schools*, The McGraw-Hill Companies, Inc., traducere în limba română: Bujor, C., București: Meteor Press, 2012.
- 88 **Nevis și al.** (1995). *Understanding Organizations as Learning Systems*, Sloan Management Review, Winter.
- 89 **Niculescu O., Nicolescu C.** (2011). *Organizația și managementul bazate pe cunoștințe – Teorie, metodologie, studii de caz și baterii de teste*, București: Pro Universitaria.
- 90 **Nonaka, I., Takeuki, H.**(1997). *La connaissance créatrice: la dynamique de l'entreprise apprenante*, De Boeck Université.
- 91 **Northouse, P.G.** (2009). *Leadership: Theory and Practice*, 5th Edition, Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- 92 **Offermann, L.K.** (1994). Implicit leadership theories: content, structures and generalizability. *Leadership Quarterly*, 5.
- 93 **Olson, K.& Clark, C.** (2009), A signature pedagogy in doctoral education: The leader – scholar community, *Educational Researcher*, nr.38 (3).
- 94 **Peterson, C& Seligman, M.E.P.** (2004), *Character strengths and virtues: A handbook and classification*, New York, NY: Oxford University Press.
- 95 **Petit Valérie** (2009), *Leadership: ce que pensent les top managers. Un voyage au coeur des représentations du leadership de cadres dirigeants français*, EDHEC Bussiness School , Lille-Nice, Leadership et Corporate Gouvernance Research Centre.
- 96 **Pfeffer, J.et Salancik, G.**(1974). Organizational Decision Making as a Political Process, *Administrative Science Quarterly*, 19 (2)
- 97 **Probst, G. & Büchel, B.** (1995), *La pratique de l'entreprise apprenante*, Paris: Les Editions d'Organisation.
- 98 **Rege Colet, Nicole** (2005). *Evaluation des enseignements et pilotage de l' université*, www.faitedifference.org/akkari/.../6-RegeColet.
- 99 **Rey, B.** (1999). *Les relations dans la classe*. Paris: ESF,
- 100 **Richard L., Daft, R.L.** (2005): *The Leadership Experience*, 3rd Ed. Thomson-South-Western
- 101 **Rojot, J.** (2000). *Les theories et leur portée*, *Personnel*, n°407
- 102 **Rosenzweig, Ph.** (2007), *The Halo Effect...and the Eight Other Business That Deceive Managers*, by Rosenzweig, traducere în limba română: Bălănescu, D., București: Publica, 2010.
- 103 **Rost, J.C.** (1993), *Leadership for the twenty-first century*, Westport, CT: Praeger Publishers.
- 104 **Roșca, I. Gh. (coord.) și al.** (2009). Analiza diagnostic “Universitățile și dezvoltarea capitalului uman”. Panelul nr.1 din proiectul strategic “Calitate si Leadership pentru Invatamantul Superior Romanesc”.

- 105 **Saint-Michel Sarah** (2011), *Le genre et le leadership: l'importance d'introduire les traits de personnalité des leaders*, Cahiers de Recherche PRISM – Sorbonne, Pôle de Recherche Interdisciplinaire en Sciences du Management, UFR de Gestion et Economie d'Entreprise – Université Paris 1 Panthéon – Sorbonne, <http://prism.univ-paris1.fr/>.
- 106 **Sashkin, M.**(1988). The Visionary leader, in J.A.Conger et R.A.Kanungo (Eds), *Charismatic leadership: the elusive factor in organizational effectiveness*, San Francisco: Jossey-Bass.
- 107 **Schneider, B.** (1983). *Interactional psychology&organizational behavior*, in L.L.Cummings et B.M.Staw (Eds), Research in organizational behavior, 5, Greenwich, CT: JAI Press.
- 108 **Seca, J.M.** (2002). *Les représentations sociales*. Paris: Armand Colin.
- 109 **Seldin, P.& Miller, J.E.** (2009), Choosing items for the academic portofolio, The academic portofolio: *A practical guide to documenting teaching, research, and service*, pp. 11-30, San Francisco: Jossey-Bass.
- 110 **Senge, P.** (1992), *La cinquième discipline: l'art et la manière des organization qui apprennent*, Paris: First.
- 111 **Sherwood, G. D. & Freshwater, D.** (2005), *Doctoral education for transformational leadership in global context*, in S. Ketefian & H. P. McKenna (Eds.), *Doctoral education in nursing: International perspectives*, London: Routledge
- 112 **Shriberg, A., Shriberg, D.L.& Kumari, R.** (2005). *Practicing Leadership: Principles and Applocations*, 5th ed., John Willey& Sons, inc. US.
- 113 **Shyns, B. & Meindl, J.R.** (2005). *A overview of implicit leadership theories and their applications in organization practice*. In B. Shyns & J.R. Meindl (Eds), *Implicit leadership theories: Essays and implications*, pp. 16-36. Evenwich: Information Age Publishing.
- 114 **Stogdill, R.M.** (1948), Personal factors associated with leadership: A survey of the literature, *Journal of Psychology*, nr. 25.
- 115 **Tannenbaum, P. and Warren Schmidt, W.** (1973), "How to choose a Leadership Pattern", *Harvard Business Review*, Mai-Juni.
- 116 **Tellier Y.** (1991). Leadership et Gestion, in seria „*Changement planifié et développement des organisations*”, Tome 4, Press de l'Université du Québec.
- 117 **Tichy, N.M. și Devanna, M.A.** (1986). *The Transformational Leader*, New York: Wiley; Bennis, W.G. și Nanus (2000). *Lederii: strategii pentru prelucrarea conducerii*, București: Business Tech International Press
- 118 **Tichy, N.M., Bennis, W.G.** (2007), *Judgement: How Winning Leaders Make Great Calls*, by Noel M. Tichy and Warren G. Bennis, traducere în limba română: Sibinescu Monica și Bălănescu D., București: Publica, 2011.
- 119 **Tufiş, CL.** (2011a). *Despre acreditare și asigurarea calității*, în ACADEMIS, ARACIS (2011).

- 120 **Țurlea, S.** (2009). Cuvânt înainte la ediția în limba română a cărții lui Kotter, J.P. (1990). *A Force for Change, How Leadership Differs from Management*, Free Press, a Division of Simon & Schuster, Inc., trad.: Elena Gheorghe. București, Publica, 2009.
- 121 **Vagu, P. și Stegăroiu, I.** (2006), *Lideriatul de la teorie la practică*, Târgoviște: Editura Bibliotheca.
- 122 **Van Damme, D.** (2003). *Standards and indicators in institutional and programme accreditation in higher education. A conceptual framework and a proposal*. Paper for the UNESCO – CEPES proiect
- 123 **Vroom, V.H. și Yetton, Ph.H.** (1973). *Leadership and Decision-Making* Pittsburgh: University of Pittsburgh Press; Vroom, V.H. și Yago, A.G. (1989). *The New Headership*, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- 124 **Weick, K.E.** (1976). Educational Organisations as Loosely Coupled Systems, *Administrative Science Quarterly*, 21(1).
- 125 **Williams, D.** (2005), *Real Leadership – Helping People and Organization Face Their Toughest Challenges*, Published by Berrett – Kochler Published, Inc., San Francisco, traducere în limba română: Chera Tatiana, București: CODECS, 2007.
- 126 **Wroom, V.H. & Jetton, P.W.** (1973), *Leadership and decision-making*, Pittsburgh, PA: University of Pittsburgh.
- 127 **Yukel, G.** (1989), *Leadership in organizations* (2nd ed), Upper Saddle River, Nj: Prentice Hall.
- 128 **Zaleznik, A.** [1977,1992](2004). Managers and leaders are they different?, *Harvard Bussines Review*, Vol.82, no.1



Curriculum vitae Europass



Personal Information

First name/ Name	George Dinu
Adress	Padina street, number 2, postal code 100277, Ploiești city, România
Phone number	0727790326
E-mail	dinu_george22@yahoo.com
Nationality	Romanian
Date of birth	22.11.1986
Sex	Male

Professional experience

Period	2014 – 2016
Function/ Position	Transport agent
Main activities and responsibilities	<ul style="list-style-type: none"> • Receipt and confirmation of transport orders • Planning, organizing and controlling transport activities • Coordinating the team that prepares the necessary documents for legal circulation on the public roads • Fleet management • Establishment of activity report and costs • The appointment and optimization of transport routes
Employer name and adress	SC Kris Flor Intermed Prest SRL – Pitești, Gârlei street, block P10A, Argeș county
Activity type or sector	Transport
Period	2011 – 2014
Function/ Position	Manager of environmental management systems
Main activities and responsibilities	<ul style="list-style-type: none"> • Assisting the Executive in meetings and negotiations • Promoting the company's services and evaluation customer satisfaction • Team coordination and transport operations • Representation of the company in relation to ARR, RAR and Police • Analyzes the mode working of service cars and realize aims
Employer name and adress	SC Kris Flor Intermed Prest SRL – Pitești, Gârlei street, block P10A, Argeș county
Activity type or sector	Transport
Period	2010 – 2011
Function/ Position	Reviewer Human Resource

Main activities and responsibilities	<ul style="list-style-type: none">• Draws statement for pay• Achieving record employees and update their data• Providing the documents required by the county council of Prahova or ITM• Participation in work meetings of County Museum of History and Archaeology Prahova and preparing the decisions of the meetings				
Employer name and adress	County Museum of History and Archaeology Prahova – Ploiești city, Toma Caragiu street, number 10, Prahova county				
Activity type or sector	Cultural				
Education and Training					
2009 – 2011	Master Courses - University of Oil – Gas Ploiești Specialization – International bussines strategy				
2005 – 2008	College – University of Oil – Gas Ploiești Specialization – Quality Management and Commodities Science				
2001 - 2005	High School – School Transport Group Ploiești Specialization – Electrical Engineering				
Personal skills and competences					
Native language	Romanian				
Known foreign language	English				
Auto evaluation					
Nivel european (*)					
English					
	Understanding		Speaking		Writing
	Listening	Reading	Conversation	Oral speech	Written expression
	B1	B2	B1	B1	B1
	(*) Common European Framework of Reference for Languages				
Competences and social skills or organisational skills	<ul style="list-style-type: none">• Initiative• Flexibility and quickly adapt to changes• Good comunication and ability to work in team• Practical person with sense of responsibility and good organizational skills				
Computer skills	Familiarity with: <ul style="list-style-type: none">• Microsoft Office (Word, Excel, Power Point)• Internet• Photoshop				
Hobbies	<ul style="list-style-type: none">• Photography• Dance• Team games• Tennis				
Drive license	B Category (2005)				
Annexes	<ul style="list-style-type: none">• Graduation Certificate - „Diplomacy in public administration” - National College of Administration, Bucharest, 2013• Graduation Certificate - „Training program in international relations” - Romanian Diplomatic Institute, Bucharest, 2011• Graduation Certificate - „Computer – PC” - Delos Consulting, Ploiești, 2009• Graduation Certificate - „Secretary – Assistant manager” - Delos Consulting, 2009				

List of published articles

- «Une présentation en perspective épistémologique de l'étude des valeurs des sociétés et individus» - Revue Valaque D'etudes Economiques - une revue internationale de theories et d'etudes appliquees en matiere de gestion de la performance , volume 3(17), no 2/2012, ISSN 2067-9459
- «Romanian higher education: an argument to apply EFQM excellence model» - Magazine Access to success, 2015
- «Leadership, the Engine of Changes in the Romanian Academic Environment, Current and potential practices to develop leadership in the upper levels»

In process of publication:

- «The perspective of change as an organizational learning factor»
- «Romanian academic leadership: representation of its dimensions»
- «L'insertion des diplômés de l'enseignement supérieur roumain sur le marché du travail. Une radiographie sociologique réalisée par l'intermède du projet stratégique ACADEMIS, ARACIS»