

Școala Națională de Studii Politice și Administrative

Școala Doctorală Multidisciplinară

Domeniul de Doctorat Științe Administrative

REZUMATUL TEZEI DE DOCTORAT
ADMINISTRATORUL PUBLIC ȘI ROLUL SĂU ÎN ASIGURAREA
STANDARDELOR BUNEI ADMINISTRĂRI

COORDONATOR ȘTIINȚIFIC

Prof. Univ. Dr. Emil BĂLAN

DOCTORANDĂ

DRĂGOTOIU (BORDUȘANU) C. Constantina – Anca

București

2025

CUPRINS

1. Considerații introductive	3
2. Obiectivele și întrebările cercetării.....	4
3. Metodologia cercetării	7
3.1 Etape parcurse	7
3.2 Metode de cercetare utilizate	8
3.3 Cercetarea practică	9
4. Structura tezei.....	12
5. Concluzii și propuneri finale	14
5.1. Contribuții originale ale tezei.....	15
5.2 Limitele cercetării.....	17
5.3. Propuneri practice și direcții viitoare de cercetare	20
Bibliografie	22

1. Considerații introductive

Societatea românească se află într-un proces amplu de transformare, impus de necesitatea obiectivă de modernizare, dar și de statutul României ca membră a Uniunii Europene. În cadrul acestei transformări a societății românești, nu poate fi neglijată importanța reformării și modernizării administrației publice, în conformitate cu valorile europene.

Reforma administrației publice din România este un angajament asumat în toate documentele programatice și o preocupare permanentă a Executivului României.

Pentru a sprijini modernizarea administrației publice, este necesară implementarea unui set de măsuri coerente în ceea ce privește resursele umane, având ca scop crearea unei structuri executive stabile și neutre din punct de vedere politic.

Funcția de administrator public reprezintă un element esențial al administrației publice locale, având ca principal obiectiv profesionalizarea și eficientizarea sistemului de furnizare a serviciilor către cetățeni, în țările cu o administrație modernă și bine structurată.

Administratorul public nu ar trebui să fie doar un simplu angajat al unei primării, ci ar trebui să îndeplinească rolul de promotor al schimbării în cadrul procesului de reformă a sistemului administrației publice locale.

Administratorul public nu îndeplinește rolul de manager în sensul birocratic al cuvântului, ci ar trebui să fie un profesionist bine pregătit și capabil să faciliteze interacțiunile și să rezolve problemele care apar în cadrul unei comunități. El are responsabilitatea de a gestiona în mod continuu situațiile în vederea satisfacerii interesului public al unei anumite comunități. La nivelul comunităților locale, administratorul public, primarul și consiliul local creează un cadru adecvat pentru identificarea problemelor și propunerea de soluții pentru remedierea acestora prin elaborarea și implementarea unor planuri de acțiuni locale.

Profesionalizarea sistemului decizional și executiv de la nivelul administrației este necesară în fața multitudinii și complexității problemelor cu care se confruntă, în special zonele urbane. În acest context, instituția administratorului public devine o componentă importantă a managementului public modern, la nivel executiv. O modalitate de eficientizare a activității primăriilor în relația cu cetățenii este extinderea modelului de delegare a unora dintre atribuțiile primarilor și președinților consiliilor județene. Aceasta poate contribui la consolidarea eforturilor privind reforma în administrație.

Prezența administratorului public este considerată esențială în cadrul managementului public modern, într-un context în care nivelul politic este separat de cel executiv. Ademenirea unor profesioniști/specialiști care să combine cunoștințe tehnice, științifice și administrative cu abilități și competențe manageriale reprezintă o opțiune în acest sens.

Importanța cercetării este de a genera cunoaștere și de a transmite, difuza și valorifica cunoștințele obținute prin cercetare.

Lucrarea de doctorat prezintă metodologia și rezultatele studiilor de caz realizate pentru a determina rolul administratorului public în diverse Unități Administrativ Teritoriale (UAT-uri) din România.

Un element esențial de originalitate și contribuție personală în cadrul cercetării noastre îl constituie identificarea unor teorii și curente de gândire privind city managerul în Statele Unite ale Americii și Europa și realizarea unor analize comparative în diverse unități administrativ-teritoriale. Acestea sunt completate de studii de caz desfășurate în șapte entități administrative distincte, selecționate strategic pentru a reflecta o diversitate relevantă de context local.

Prin această abordare, cercetarea noastră oferă nu doar o radiografie precisă a realităților guvernării locale, ci și un cadru analitic ce poate genera politici publice ce pot fi adaptate, eficiente și sustenabile. Astfel, rezultatele obținute pot constitui un suport valoros pentru crearea proceselor decizionale, sporirea transparenței administrative și consolidarea capacității instituționale la nivel local.

Cercetarea adoptă o abordare mixtă, combinând analiza de date de tip cantitativ și calitativ, într-un efort de a obține o înțelegere cuprinzătoare pentru atingerea obiectivului general și a celor specifice.

Cercetarea este poziționată în sectorul public, în domeniul administrației publice, la intersecția domeniilor evaluare și management, o nișă referitoare la performanța administratorului public în administrația locală.

Pe baza rezultatelor obținute în cadrul studiilor de caz, s-au formulat o serie de recomandări cu valoare teoretică și practică, axate pe îmbunătățirea rolului administratorului public în cadrul Unităților Administrativ Teritoriale din România.

2. Obiectivele și întrebările cercetării

Lucrarea "Administratorul public și rolul său în asigurarea standardelor bunei administrări" a pornit de la caracterul inovator al funcției pentru sistemul administrativ românesc, inovator atât din perspectiva sursei de inspirație, și anume sistemul administrativ anglo-saxon, puternic diferențiat de sistemul francez pe bazele căruia este organizată administrația românească.

Pentru prezentarea rezultatelor obținute în urma parcursului doctoral, am optat pentru redactarea tezei de doctorat conform modelului clasic, structurând lucrarea în două părți, prima parte având două capitole, a doua parte având trei capitole, toate bine delimitate. Structura tezei integrează două componente majore.

Prima componentă este consacrată examinării și analizei literaturii de specialitate relevante în domeniul administrației publice, cu accent pe perspectivele și modelele aplicate în Statele Unite ale Americii, Europa și România. Această parte urmărește să evidențieze evoluțiile conceptuale, diferențele de abordare și tendințele contemporane privind rolul și funcția administratorului public.

Cea de-a doua componentă are un caracter aplicativ și presupune atât realizarea unor analize comparative între diferite unități administrativ-teritoriale din România, cât și aplicarea unor instrumente de analiză cantitativă și calitativă a datelor. Obiectivul principal este evaluarea performanței instituționale și a rolului administratorului public în context local, oferind o imagine integrată și argumentată asupra eficienței guvernantei locale. Rezultatele obținute contribuie la conturarea unor recomandări practice pentru îmbunătățirea proceselor decizionale și consolidarea capacității administrative.

Pentru a atinge scopul urmărit prin elaborarea lucrării, a fost stabilit un obiectiv general al cercetării, respectiv: *Stabilirea rolului administratorului public în asigurarea standardelor bunei administrări în cadrul Unităților administrativ teritoriale* și mai multe obiective specifice.

Plecând de la obiectivul general formulat, reiese întrebarea principală a cercetării: „*Care este rolul administratorului public în asigurarea și consolidarea standardelor bunei administrări în cadrul unităților administrativ-teritoriale din România?*”

Această întrebare investighează atât importanța funcției, cât și contribuția practică a administratorului public în procesul de guvernare locală.

Pentru a atinge obiectivul general stabilit, cercetarea a fost orientată prin definirea unui set de obiective specifice, menite să detalieze direcțiile de explorare și analiză. În corelație cu fiecare obiectiv specific, au fost formulate întrebări de cercetare corespunzătoare, care au avut rolul de a ghida procesul investigativ și de a structura demersul științific. Aceste întrebări au contribuit la clarificarea aspectelor esențiale privind rolul administratorului public, la identificarea variabilelor relevante și la aprofundarea tematicii dintr-o perspectivă atât teoretică, cât și practică. Astfel, ele au funcționat ca puncte de ancorare în analiza complexă a guvernantei locale și a standardelor de bună administrare în cadrul unităților administrativ-teritoriale din România.

Astfel, obiectivele secundare ale cercetării împreună cu întrebările de cercetare aferente acestora au fost formulate pentru a orienta demersul analitic și a sprijini atingerea scopului general al lucrărilor.

Tabelul 1. Obiective specifice și întrebări de cercetare

Obiectiv specific	Descriere	Întrebare de cercetare
Obiectiv specific 1	Teorii și curente de gândire privind city managerul și administrația publică în Statele Unite ale Americii și Europa.	Care sunt principalele diferențe și convergențe între teoriile și modelele privind funcția de city manager și guvernanta administrației publice din Statele Unite ale Americii și Europa?
Obiectiv specific 2	Modele de guvernare locală și standarde de bună guvernare în Statele Unite ale Americii și Europa.	Cum se reflectă modelele de guvernare locală din Statele Unite ale Americii și Europa în aplicarea standardelor de bună guvernare și care sunt diferențele semnificative dintre ele?
Obiectiv specific 3	Conceptul și rolul administratorului public în România din perspectiva doctrinei de specialitate.	Cum este definit și conceptualizat rolul administratorului public în România în cadrul doctrinei de specialitate și care sunt principalele perspective teoretice asupra acestor funcții?
Obiectiv specific 4	Realizarea unei analize comparative și a unui studiu de caz privind rolurile, responsabilitățile și impactul administratorului public și al viceprimarului asupra eficienței guvernării locale și satisfacerea nevoilor comunității în cadrul unităților administrativ-teritoriale din România.	În ce măsură și prin ce diferențe sau complementarități contribuie funcțiile de administrator public și viceprimar la exercitarea funcțiilor executive, eficiența guvernării locale și satisfacerea nevoilor comunității?
Obiectiv specific 5	Realizarea unor studii de caz privind contribuția administratorului public la promovarea și aplicarea standardelor bunei administrări în cadrul a șapte unități administrativ - teritoriale din România.	Cum contribuie administratorul public la implementarea standardelor bunei administrări în cadrul unităților administrativ-teritoriale și care sunt factorii care influențează această contribuție?

Sursa: Concepția autorului

Îndeplinirea obiectivului general și a obiectivelor specifice asumate, prin parcurgerea celor două componente din cadrul cercetării, a condus la identificarea rolului administratorului public în asigurarea standardelor buneii administrări în cadrul Unităților Administrativ Teritoriale, a deficiențelor/lacunelor legislative cu privire la activitatea acestuia, precum și la propunerile pentru îmbunătățirea cadrului legislativ astfel încât, la nivel național, administratorii publici să aibă, în principal, aceleași obiective, responsabilități, drepturi, obligații etc. acestea putând fi foarte puțin particularizate în funcție de activitatea din cadrul unității administrativ teritoriale în care își desfășoară activitatea.

3. Metodologia cercetării

3.1 Etape parcurse

Pentru realizarea lucrării, cercetarea a necesitat parcurgerea a trei etape.

În prima etapă a avut loc documentarea, care a presupus cercetarea literaturii de specialitate și analizarea teoriilor referitoare la administratorul public, atât la nivel național și internațional, cât și legislația incidentă în vigoare. Analiza comparativă a administratorului public în America și Europa, două regiuni cu tradiții administrative distincte și sisteme politice diferite, are drept scop evidențierea similarităților și diferențelor dintre cele două regiuni în ceea ce privește rolul, structura și funcționarea administratorului public.

Pentru analiza modelului de city manager în spațiul american, au fost selectate statele Ohio și Virginia, întrucât în aceste jurisdicții a fost implementat pentru prima dată acest sistem de management administrativ. Alegerea nu este întâmplătoare, întrucât studierea acestor exemple timpurii permite o mai bună înțelegere a contextului istoric, a motivațiilor inițiale care au stat la baza introducerii funcției de city manager, precum și a modului în care acest model s-a consolidat și a evoluat ulterior. De asemenea, aceste state oferă o perspectivă valoroasă asupra principalelor obiective ale reformei administrative din acea perioadă, respectiv creșterea eficienței, profesionalizarea conducerii administrației locale și reducerea influenței politice asupra procesului decizional la nivel local.

În demersul analitic întreprins privind modelul city manager în spațiul administrativ european, selecția Spaniei și Irlandei a fost fundamentată pe criterii de relevanță comparativă, diversitate sistemică și valoare euristică pentru cercetarea guvernantei locale contemporane. Alegerea celor două jurisdicții reflectă interesul de a analiza modul în care același arhetip managerial este adaptat și operaționalizat în contexte instituționale profund diferite, evidențiind astfel plasticitatea și versatilitatea modelului.

Spania, cu o structură administrativă marcată de descentralizare asimetrică și autonomie regională consolidată, constituie un cadru propice pentru examinarea modului în care funcția de city manager coexistă și interacționează cu nivelurile multiple de autoritate publică, într-un climat administrativ caracterizat de pluralism decizional și diversitate normativă. În acest context, profesionalizarea administrației locale prin introducerea city managerului devine un instrument de optimizare a gestiunii executive, în paralel cu menținerea controlului democratic exercitat de autoritățile alese.

Prin contrast, Irlanda oferă o paradigmă distinctă, specifică statelor unitare cu tradiție centralizatoare, în care funcția de city manager a fost introdusă ca răspuns la necesitatea de modernizare instituțională, raționalizare a proceselor administrative și reducere a influențelor politice asupra gestiunii cotidiene a treburilor publice locale. În acest sens, modelul irlandez reflectă orientarea către un management public profesionalizat, fundamentat pe principiile eficienței, responsabilizării și transparenței instituționale.

Această opțiune metodologică permite nu doar o analiză transversală a implementării modelului city manager în spații administrative contrastante, ci și evidențierea limitelor și oportunităților de transfer instituțional într-un peisaj european aflat într-un proces continuu de recalibrare a echilibrului dintre politizare și profesionalizare în administrația publică locală.

În a doua etapă s-a aprofundat cercetarea, s-a elaborat structura lucrării, s-au redactat părțile și capitolele lucrării. De asemenea, s-a realizat analiza legislației privind reglementările referitoare la rolul și atribuțiile administratorului public, prezentându-se o analiză și o comparație între administratorul public și viceprimar.

În a treia etapă s-au realizat studii de caz privind rolul și importanța administratorului public vs. viceprimar în cadrul unităților administrativ teritoriale și privind rolul administratorului public în asigurarea standardelor buneii administrări în cadrul Unităților Administrativ Teritoriale. Studiile de caz au fost folosite ca instrument de cercetare pentru a analiza în profunzime situații concrete, desfășurate într-un context real, oferind astfel o înțelegere detaliată și contextuală a rolului administratorului public.

3.2 Metode de cercetare utilizate

Metodologia de cercetare utilizată urmărește atingerea obiectivului general și a celor specifice prin utilizarea unor metode calitative și cantitative, conform rigorilor științifice.

Cercetarea calitativă a reprezentat un cadru metodologic utilizat pentru a obține informații despre activitatea administratorului public, prin intermediul unor metode non-standardizate, cum ar fi interviurile deschise, observațiile și analiza de documente. Cercetarea calitativă a permis

obținerea de informații detaliate despre administratorul public, prin intermediul unor metode de colectare a datelor care permit exploatarea subiectivității și complexității fenomenului. Cercetarea calitativă s-a caracterizat prin utilizarea unei metodologii flexibile, care a permis adaptarea planului de cercetare la evoluția aspectelor studiate.

Cercetarea cantitativă a reprezentat un cadru metodologic utilizat pentru a obține informații numerice despre aspectele studiate și s-a bazat pe colectarea și analizarea datelor numerice, prin intermediul unor instrumente statistice și tehnici matematice.

De asemenea, a fost folosită ca metodă de cercetare metoda de conținut, aplicată sub cele două forme ale sale, clasică și asistată de computer.

Pentru îndeplinirea obiectivului general și a obiectivelor specifice s-au utilizat diverse metode și instrumente de cercetare în cadrul lucrării științifice.

Tabelul 2. Metode de cercetare

Categorie metodologică	Instrument/Tehnică
<i>Metode cantitative: Anchetă pe bază de chestionar</i>	chestionare în rândul funcționarilor publici
<i>Metode cantitative: Anchetă pe bază de chestionar</i>	chestionare în rândul administratorilor publici
<i>Metode calitative: Interviu</i>	interviuri în rândul primarilor
<i>Metode calitative: Interviu</i>	interviul în rândul viceprimarilor
<i>Metode calitative: Interviu</i>	interviuri în rândul administratorilor publici
<i>Metode calitative: Interviu</i>	interviuri în rândul secretarilor
<i>Systematic Review</i>	se utilizează pentru o serie de documente administrative

Sursa: Concepția autorului

3.3 Cercetarea practică

Cercetarea practică s-a concretizat prin realizarea a două studii de caz, respectiv:

i) un studiu de caz prin care s-a stabilit rolul și importanța Administratorului public vs. Viceprimar în cadrul UAT-urilor;

ii) un studiu de caz realizat la șapte UAT-uri prin care se detaliază și analizează modul în care administratorii publici își îndeplinesc rolul în asigurarea standardelor bunei administrări locale.

Pentru a evidenția rolul și importanța administratorului public vs. viceprimar în cadrul Unităților Administrativ Teritoriale, cercetarea practică s-a concretizat prin realizarea un studiu de

caz, prin care s-a analizat și evaluat partea de organizare și administrare din cadrul Unităților Administrativ Teritoriale din România.

Pentru efectuarea studiilor de caz s-a utilizat, ca metodă cantitativă, chestionarul care a fost transmis la Unități Administrativ Teritoriale din țară.

Chestionarul a fost gândit plecându-se de la premisa că administratorul public și viceprimarul sunt doi actori cheie în cadrul UAT-urilor din România, fiecare având rolul său distinct în asigurarea bunei funcționări a administrației locale și în servirea intereselor comunității. Administratorul public se concentrează pe administrarea eficientă a resurselor și implementarea politicilor, în timp ce viceprimarul sprijină primarul în conducerea UAT-ului și poate prelua atribuții în absența acestuia.

Studiul de caz poate evidenția modul în care aceste două funcții lucrează împreună pentru a atinge obiectivele locale și pentru a asigura dezvoltarea durabilă a comunității.

Prin chestionar s-a solicitat să se prezinte informații din cadrul Unității Administrativ Teritoriale cu privire la:

- Prezența unui administrator public în cadrul U.A.T-ului
- Prezența unui viceprimar în cadrul U.A.T-ului
- Considerentul pentru care s-a creat funcția de administrator public la nivelul U.A.T.-ului
- Atribuțiile delegate ale administratorului public
- Atribuțiile delegate ale viceprimarului
- Delegarea atribuției de ordonator principal de credite s-a făcut către administratorul public sau către viceprimar
- Experiența în administrația publică locală anterior funcției deținute
- Modalitatea de numire a administratorului public

Răspuns la chestionar s-a primit din cadrul a 331 de Unități Administrativ Teritoriale din cele 700 transmise.

Rolul administratorilor publici în gestionarea și dezvoltarea eficientă a serviciilor publice este crucial în contextul evoluției societății contemporane și astfel s-au realizat studii de caz care au explorat atent șapte primării distincte, analizând în detaliu atribuțiile administratorilor publici și impactul acestora asupra calității serviciilor publice oferite comunităților locale.

Într-un climat social și economic în continuă schimbare, administrația publică devine un factor determinat pentru succesul unei comunități. Prin intermediul administratorilor publici, care reprezintă coloana vertebrală a acestui sistem, se construiește și se implementează politici publice menite să răspundă nevoilor diverse ale cetățenilor. Prin urmare, este imperativ să înțelegem și să evaluăm rolul acestora în funcționarea unei primării.

Pentru a realiza o evaluare comprehensivă a performanței administratorului public în administrația publică locală, am optat pentru un studiu de caz detaliat care vizează șapte unități administrativ – teritoriale situate în județe diferite, respectiv orașul Strehaia din județul Mehedinți, orașul Drăgănești – Olt din județul Olt, care și au aproximativ același număr de locuitori, 10.000, comuna Filipeștii de Pădure din județul Prahova, comuna Hilișeu – Horia din județul Botoșani, comuna Voitineli din județul Suceava, comuna Ostroveni din județul Dolj și comuna Văgiulești din județul Gorj, acoperind astfel regiuni geografice distincte ale României, cu particularități economice, sociale și administrative variate. În acest sens, am încercat să acopăr diferite regiuni ale țării, asigurând astfel o reprezentativitate națională și o perspectivă variată asupra practicilor de administrare publică locală.

Am selectat UAT-urile din diferite regiuni ale României (Nord-Est, Sud-Est, Sud-Muntenia, Sud-Vest Oltenia, Vest, Nord-Vest și Centru) pentru a capta diversitatea regională și pentru a observa diferențele în implementarea și evaluarea performanței administratorilor publici.

UAT-urile selectate au diverse forma de organizare și structuri administrative, ceea ce oferă o perspectivă amplă asupra modului în care administratorul public contribuie la buna guvernare și dezvoltare a serviciilor publice.

Selecția acestor unități administrativ-teritoriale a urmărit asigurarea unei diversități relevante din punct de vedere al dimensiunii comunităților, nivelului de dezvoltare socio-economică, structurii instituționale locale și specificului regional, pentru a putea surprinde cât mai fidel multiplele fațete ale exercitării funcției de administrator public în contexte administrative diferite. Această abordare permite identificarea unor aspecte comune, dar și a unor particularități contextuale care pot influența modul de exercitare a atribuțiilor, gradul de implicare managerială, relația cu autoritățile politice locale și impactul asupra performanței organizaționale a administrației publice locale.

Prin această perspectivă, cercetarea își propune să genereze concluzii relevante atât pentru înțelegerea mecanismelor de funcționare a funcției de administrator public în România, cât și pentru formularea unor recomandări de optimizare a cadrului normativ și instituțional care reglementează această funcție în administrația locală.

Pentru a asigura o analiză comparativă riguroasă, am definit următorii indicatori cheie:

- Analiza justificării înființării postului de administrator public
- Infrastructură de management a performanței administrării locale
- Evaluarea impactului administratorului public asupra dezvoltării serviciilor publice prin metode calitative și cantitative

➤ Evaluarea colaborării instituționale cu administratorul public: Percepția leadershipului și satisfacția funcționarilor publici

Metodologia utilizată permite nu doar evaluarea performanței administratorului public în diverse UAT-uri din România, dar și identificarea bunelor practici și a provocărilor specifice fiecărei regiuni. Astfel, cercetarea va contribui la înțelegerea profundă a modului în care administratorul public poate influența pozitiv administrația locală și va oferi recomandări concrete pentru îmbunătățirea acestei funcții esențiale.

Pentru identificarea acestor indicatori, am plecat de la întrebarea principală a cercetării:

„Care este rolul administratorului public în asigurarea și consolidarea standardelor bunei administrări în cadrul unităților administrativ-teritoriale din România?”

4. Structura tezei

Lucrarea este structurată în două părți, prima parte având două capitole, cea de-a doua având trei capitole care reliefează complexitatea domeniului, fiecare având un scop definit în procesul de cercetare.

Partea I a tezei este dedicată conturării cadrului teoretic și metodologic necesar analizei funcției de administrator public, prin raportarea modelelor internaționale de administrare și a cerințelor de bună guvernare. Această secțiune evidențiază fundamentale conceptuale și direcții de cercetare relevante, oferind suportul științific indispensabil pentru înțelegerea complexității și specificului acestor funcții în contextul administrației publice contemporane.

Primul capitol *„Considerații generale și metodologice privind cercetarea”* prezintă aspectele generale legate de administratorul public, importanța cercetării, studiul bibliometric, obiectivele cercetării, precum și metodologia cercetării. În cadrul metodologiei de cercetare se precizează etapele parcurse, metodele de cercetare utilizate și se prezintă modalitatea de realizare a cercetării practice.

În capitolul doi *„Teorii și curente de gândire privind administratorul public în Statele Unite ale Americii și Europa: Modele de administrare și standarde de bună guvernare”* se prezintă teoriile, curente de gândire privind administrația publică în Statele Unite ale Americii și în Europa, precum și modele de guvernare locală în Staunton (Virginia), Dayton, Ohio, Spania și Irlanda.

În cea de-a II-a parte a lucrărilor am realizat o serie de analize cu privire la statutul, rolul și impactul administratorului public în sistemul politico-juridic românesc. Pornind de la cercetările anterioare și literatura de specialitate, am dorit să identific principalele particularități normative și funcționale ale acestor funcții, să evidențiez asemănările și diferențele față de alte funcții executive

din administrația locală, precum și să surprind modul concret în care atribuțiile administratorului public sunt exercitate în diferite unități administrativ-teritoriale din România. Demersul analitic a vizat atât interpretarea cadrului legal în vigoare, cât și realizarea unei perspective comparative și aplicate asupra practicilor administrative existente.

Capitolul unu „*Statutul și rolul administratorul public potrivit codului administrativ. Analiză și comparație*” descrie rolul și atribuțiile (atribuții delegate administratorului public, respectiv: atribuții de coordonare, atribuții de ordonator principal de credite, atribuții privind politicile publice de interes local) administratorului public din perspectiva prevederilor Codului Administrativ.

În capitolul doi „*Analiză comparativă: Administratorul public vs. Viceprimarul în administrația publică locală. Roluri și responsabilități*” am urmărit evidențierea elementelor de convergență și divergență dintre cele două funcții executive, atât din perspectiva atribuțiilor stabilite prin reglementare legală, cât și din perspectiva exercitării practice a acestora în cadrul administrațiilor locale. Analiza a avut în vedere nu doar cadrul juridic aplicabil, ci și implicațiile funcționale și dinamica relațiilor instituționale, în scopul conturării unui tablou clar asupra poziției și relevanței fiecărei funcții în procesul decizional și în gestionarea treburilor publice la nivel local.

În capitolul trei „*Analiză Comparativă a funcției și impactului administratorului public în diferite unități administrativ-teritoriale din România. Studiu de caz*” se prezintă analiza și interpretarea rezultatelor cercetării privind rolul administratorului public în asigurarea standardelor buneii administrări în cadrul a șapte unități administrativ – teritoriale din România, respectiv: două orașe Strehaia (județul Mehedinți) și Drăgănești – Olt (județul Olt) și a cinci comune Filipeștii de Pădure (județul Prohova), Hilișeu – Horia (județul Botoșani), Voitineli (județul Suceava), Ostroveni (județul Dolj) și Văgiulești (județul Gorj).

Lucrarea conține și un capitol aferent concluziilor generale fundamentate atât în baza cercetărilor teoretice (literatură de specialitate, legislație incidentă în vigoare) cât și pe baza cercetărilor practice (studiile de caz realizate).

În urma cercetării desfășurate, am obținut rezultate relevante care ne-au permis să răspundem în mod argumentat întrebărilor de cercetare formulate inițial. Analiza efectuată a confirmat ipoteza principală potrivit căreia funcția de administrator public joacă un rol esențial în cadrul administrației publice din România, având potențialul de a genera îmbunătățiri semnificative în ceea ce privește eficiența administrativă, calitatea serviciilor publice și aplicarea principiilor buneii guvernări.

Concluziile formulate oferă o bază solidă pentru dezvoltarea unor propuneri concrete, cu caracter aplicativ, menite să contribuie la optimizarea performanței instituționale la nivel local.

Aceste propuneri au ca scop sprijinirea procesului de modernizare, profesionalizare și eficientizare a administrației publice din România, cu impact direct asupra creșterii calității actului administrativ și, implicit, asupra satisfacției cetățenilor.

Prin contribuțiile aduse, cercetarea noastră se dorește a fi un reper util atât pentru decidenții publici, cât și pentru specialiștii în politici administrative, oferind direcții clare de intervenție pentru întărirea capacității administrative și pentru consolidarea unui management public modern, adaptat realităților locale.

5. Concluzii și propuneri finale

Rezultatele obținute în urma cercetării pot fi sistematizate în patru axe analitice majore, fiecare contribuind la configurarea unei perspective integrate asupra rolului administratorului public în asigurarea standardelor bunei administrări. Aceste axe privesc: (1) statutul funcției și formele de ocupare, (2) atribuțiile exercitate și gradul de implicare administrativă, (3) percepțiile actorilor instituționali cu privire la impactul funcției și (4) raporturile funcționale și relaționale între administratorul public, viceprimar și restul aparatului administrativ.

În primul rând, cercetarea a evidențiat faptul că majoritatea administratorilor publici sunt angajați prin numire directă, fără concurs, în baza unei decizii a primarului sau președintelui consiliului județean. Această practică, legală dar discutabilă din perspectiva transparenței și meritocrației, a condus la o profesionalizare inegală a funcției și la o dependență structurală față de factorul politic. Figura 27, în acest sens, a relevat clar faptul că selecția pe bază de competențe rămâne mai degrabă excepția decât regula, ceea ce afectează autonomia funcției.

În al doilea rând, analiza atribuțiilor efective a demonstrat că rolul administratorului public este predominant tehnic și managerial, concentrat în domenii precum coordonarea serviciilor, investiții, achiziții publice și resurse umane. În schimb, atribuțiile de tip strategic sau financiar – precum calitatea de ordonator principal de credite – sunt rareori delegate. Această limitare reduce influența funcției în procesul decizional și o împiedică să își atingă potențialul maxim în guvernarea locală.

În al treilea rând, percepțiile exprimate de actorii instituționali relevă o receptivitate pozitivă față de funcția de administrator public, mai ales din partea celor care ocupă această funcție sau colaborează direct cu ea. Administratorii publici au subliniat, în răspunsurile lor, contribuția funcției la eficientizarea administrației, în timp ce funcționarii publici au apreciat sprijinul oferit în activitățile curente și deschiderea spre dialog instituțional. Totuși, viceprimarii au exprimat o atitudine mai rezervată, reflectând uneori o tensiune de competențe sau percepția unei suprapuneri de roluri.

În fine, cercetarea a pus în evidență un element esențial: funcția de administrator public nu este integrată uniform în structura organizațională a primăriilor, ci variază considerabil în funcție de contextul local, viziunea primarului, resursele bugetare și cultura organizațională. În unele UAT-uri, funcția este bine definită și activă; în altele, ea este pur formală sau chiar inexistentă. Această variabilitate instituțională reflectă o lipsă de standardizare care afectează coerența reformei administrației publice la nivel național.

Prin urmare, rezultatele cercetării demonstrează că funcția de administrator public are un potențial real de modernizare a administrației locale, însă acest potențial este inegal valorificat, structural vulnerabil și adesea dependent de arbitrajul politic local. Aceste constatări justifică necesitatea unor intervenții legislative și administrative pentru clarificarea, protejarea și profesionalizarea funcției.

5.1. Contribuții originale ale tezei

Teza de doctorat „*Administratorul public și rolul său în asigurarea standardelor bunei administrări*” aduce o serie de contribuții originale și relevante în domeniul științelor administrative, atât din punct de vedere teoretic, cât și metodologic și aplicativ. Aceste contribuții se plasează în contextul unui domeniu de cercetare insuficient explorat în literatura românească de specialitate și vizează în mod direct fundamentarea, conceptualizarea, evaluarea și validarea funcției de administrator public în administrația locală din România, în raport cu standardele bunei guvernări.

O primă contribuție originală constă în introducerea unei analize bibliometrice extinse, utilizând instrumente avansate precum *Bibliometrix* și *Biblioshiny*, aplicate pe un corpus de 607 articole din baza de date Web of Science. Acest demers nu reprezintă doar o noutate metodologică în cercetarea administrativă autohtonă, ci și o etapă indispensabilă pentru identificarea lacunelor tematice și geografice din literatura de specialitate. Astfel, s-a evidențiat clar subreprezentarea spațiului est-european în cercetarea internațională cu privire la funcțiile executive locale, în special în cazul României. Analiza bibliometrică a permis conturarea unei hărți conceptuale globale, validând necesitatea abordării funcției de administrator public dintr-o perspectivă integrată și contextualizată.

A doua contribuție semnificativă este formularea și aplicarea unui cadru analitic comparativ între funcția de administrator public și funcția de viceprimar. Această paralelă, rar întâlnită în literatura de specialitate, este cu atât mai valoroasă cu cât răspunde unei realități instituționale specifice administrației publice românești, unde cele două funcții coexistă, se suprapun parțial și, uneori, intră în competiție. Teza propune o analiză detaliată a atribuțiilor, statutului juridic,

legitimității și percepției celor două funcții, aducând în discuție posibilitatea unor conflicte structurale, dar și a unor sinergii instituționale posibile, în funcție de viziunea managerială a conducerii locale.

O a treia contribuție originală rezidă în abordarea participativă a cercetării empirice, prin aplicarea unui număr semnificativ de chestionare în rândul administratorilor publici (137), viceprimarilor (143) și funcționarilor publici din diverse UAT-uri. Această abordare triplă este unică în peisajul cercetării administrative românești și permite triangularea perspectivelor instituționale, oferind o imagine echilibrată și complexă asupra funcției de administrator public. Nu doar percepția de sine a administratorilor este analizată, ci și modul în care funcția este privită din exterior – atât de reprezentanții politici, cât și de personalul tehnic al primăriilor.

O a patra contribuție majoră o reprezintă identificarea și sistematizarea domeniilor concrete în care funcția de administrator public este activă, pe baza autoevaluărilor și a analizelor de context. Rezultatele cercetării indică faptul că administratorii publici sunt implicați cu precădere în domenii operaționale (servicii publice, investiții, resurse umane), dar mai puțin în arii strategice (planificare, buget, politici publice), ceea ce reflectă o aplicare fragmentară și adesea incompletă a funcției. Această constatare permite formularea de recomandări concrete pentru extinderea, profesionalizarea și clarificarea atribuțiilor, în conformitate cu principiile bunei guvernări.

În plus, teza contribuie la construcția unui cadru conceptual adaptat contextului românesc, care articulează noțiuni precum autonomie funcțională, legitimitate instituțională, profesionalizare administrativă și guvernanta partajată. Funcția de administrator public este reconceptualizată nu doar ca o extensie executivă a primarului, ci ca un actor-cheie în asigurarea continuității și coerenței decizionale, cu rol de intermediere între sfera politică și aparatul administrativ.

Nu în ultimul rând, teza are o valoare practică ridicată, prin propunerile formulate în secțiunea finală privind revizuirea procedurilor de numire, definirea standardelor de competență, instituționalizarea evaluării de performanță și delimitarea clară a atribuțiilor în raport cu alte funcții executive locale. Aceste recomandări sunt formulate în baza evidențelor empirice și pot fundamenta politici administrative coerente, adaptate nevoilor de modernizare și eficientizare a administrației publice locale.

În concluzie, contribuțiile originale ale tezei nu se limitează la o descriere a funcției de administrator public, ci propun o veritabilă reconstrucție teoretică, analitică și normativă a acesteia, într-un context în care profesionalizarea și depolitizarea administrației devin priorități strategice pentru buna guvernare locală în România.

5.2 Limitele cercetării

Cercetarea prezentă, centrată pe funcția de administrator public în administrația publică locală din România, își propune să ofere o înțelegere comprehensivă, conceptuală și empirică a acestei funcții emergente în arhitectura guvernantei locale. Deși demersul științific este riguros construit, combinând o analiză teoretică aprofundată cu un studiu aplicativ extins (prin studii de caz, interviuri și chestionare), orice cercetare academică este supusă unor limite, inerente atât alegerilor metodologice, cât și contextului instituțional, normativ și epistemologic în care se desfășoară. Prezentul capitol își propune să reflecteze critic asupra acestor limite, pentru a oferi transparență științifică și pentru a contura direcții viitoare de aprofundare.

I. Limite metodologice

Una dintre principalele limite ale cercetării rezidă în caracterul exploratoriu al studiului, care a privilegiat înțelegerea profundă și contextualizată a funcției de administrator public, în detrimentul unei generalizări statistice de tip reprezentativ național. Designul de tip „studiu de caz comparativ”, aplicat în șapte unități administrativ-teritoriale, a permis surprinderea diversității instituționale, dar nu poate oferi garanția reprezentativității pentru toate cele peste 3000 de UAT-uri existente în România. Prin urmare, rezultatele trebuie interpretate în cheie inductivă, fără pretenția unei validări exhaustive la scară națională.

În același sens, metoda chestionarului, deși valoroasă prin dimensiunea sa cantitativă (331 UAT-uri respondente), a fost afectată de o serie de limite specifice:

- rata de răspuns a fost variabilă între categoriile de respondenți (administratorii publici, viceprimarii, funcționarii publici), ceea ce a generat dezechilibre cantitative în anumite segmente de analiză;
- răspunsurile au fost, în parte, influențate de caracterul autoevaluativ (în cazul administratorilor publici), respectiv de subiectivitatea percepției (în cazul funcționarilor), ceea ce poate introduce un grad de distorsiune valorică în interpretarea rezultatelor;
- o parte a chestionarelor a fost completată online, ceea ce poate genera diferențe de profunzime și de angajament față de cele completate față în față.

O altă limitare importantă vizează modul de formulare și codificare a întrebărilor din chestionar, unde, în anumite cazuri, răspunsurile deschise nu au putut fi analizate unitar din cauza variației semantice sau a lipsei de detalii suficiente. Acest lucru a afectat parțial calitatea analizei calitative comparative și a impus o reducere la dimensiuni tematice generale.

Tot în plan metodologic, trebuie menționată lipsa unei validări externe a datelor colectate, în sensul confruntării răspunsurilor oferite în chestionare cu surse independente (ex. date de la ANFP,

Ministerul Dezvoltării, audituri locale). Astfel, unele afirmații – privind activitatea efectivă a administratorului public sau impactul perceput asupra comunității – nu au putut fi validate prin indicatori de performanță măsurabili la nivel macro.

II. Limite epistemologice

Deși teza integrează un cadru conceptual robust, inspirat din literatura internațională de specialitate (SUA, Marea Britanie, Franța, Germania), o limitare majoră este aplicabilitatea limitată a acestor modele în contextul românesc. De exemplu, conceptualizarea administratorului public ca „manager neutru politic” sau „garant al eficienței executive” presupune o cultură instituțională diferită, în care administrația este clar separată de influențele politice. În România, însă, realitatea este marcată de o interpenetrare frecventă între politic și administrativ, ceea ce face dificilă transpunerea pură a acestor concepte.

În plus, termenul „bună administrare” (corelat cu „buna guvernare”) este în continuare insuficient operaționalizat în legislația și practica românească, ceea ce creează dificultăți în definirea unor indicatori clari de măsurare a contribuției administratorului public la atingerea acestui ideal. Astfel, se recunoaște o limitare a conceptualizării indicatorilor de performanță specifici funcției, în absența unor standarde naționale sau a unui cadru legislativ unitar.

III. Limite ale cadrului normativ și instituțional

Un alt set important de limitări este generat de ambiguitatea legislativă în care funcționează funcția de administrator public. În prezent, Codul administrativ reglementează funcția doar în linii generale, fără a impune:

- o fișă de post standardizată;
- criterii unitare de angajare;
- mecanisme obligatorii de evaluare a performanței;
- standarde de pregătire profesională continuă.

Această lipsă de reglementare unitară afectează inclusiv cercetarea: în absența unor documente de referință comune (ex. contracte de management similare), analiza devine dificil de comparat și generalizat. În plus, în multe cazuri, datele privind activitatea administratorului public (rapoarte, contracte, fișe de evaluare) nu sunt publice sau nu sunt disponibile în format accesibil, ceea ce a limitat semnificativ transparența cercetării documentare.

O altă limitare derivă din faptul că statutul administratorului public variază considerabil în funcție de configurația politică locală. În UAT-uri dominate de o cultură politică autoritară sau clientelară, administratorul public poate fi redus la un rol decorativ sau de intermediar informal. În

alte cazuri, funcția este folosită ca pretext pentru consolidarea rețelelor de influență locală, prin numiri fără concurs și atribuții nedefinite. Această variabilitate extremă reduce capacitatea cercetării de a formula concluzii universale valabile.

IV. Limite în selecția și interpretarea cazurilor studiate

Cele șapte studii de caz aprofundate au fost selectate strategic pentru a reflecta diversitatea geografică, instituțională și demografică a administrației publice locale. Cu toate acestea, trebuie recunoscut că:

- în unele cazuri, colaborarea instituțională cu primăriile a fost parțială, iar unele date solicitate nu au fost oferite integral;
- structura funcțională a primăriilor (prezența/absența viceprimarului, mărimea aparatului, bugetul local) influențează direct activitatea administratorului, dar aceste diferențe nu au putut fi controlate în totalitate;
- contextul politic local (partidul primarului, relațiile din consiliul local) nu a fost inclus ca variabilă de analiză, deși influențează profund statutul și eficiența administratorului public.

Aceste aspecte generează o limitare a comparabilității între cazuri și impun o interpretare contextualizată a fiecărui studiu.

V. Limite legate de analiza bibliometrică

Prima parte a tezei se bazează pe o analiză bibliometrică riguroasă, realizată pe un corpus de 607 articole din platforma Web of Science. Cu toate acestea, această metodă are propriile limite:

- este axată exclusiv pe literatura anglo-saxonă și articole peer-reviewed, excluzând lucrările publicate în volume colective, rapoarte guvernamentale, strategii administrative sau documente de politici publice (literatura „grey”), care pot aduce contribuții esențiale;
- subprezintă literatura non-anglofonă (franceză, germană, spaniolă, română), ceea ce duce la **excluderea unor modele administrative relevante** pentru spațiul est-european;
- nu permite extragerea de studii de caz detaliate sau interpretări contextuale, ci doar o privire panoramică asupra dinamicii științifice.

VI. Limite temporale și contextuale

Cercetarea a fost realizată în perioada 2022–2024, o perioadă marcată de instabilitate politică și de reforme legislative (inclusiv în domeniul administrației publice), precum și de impactul pandemiei COVID-19 asupra funcționării instituțiilor. Acești factori pot fi considerați perturbatori ai activității normale a administrațiilor locale și pot influența percepțiile respondenților.

Mai mult, rezultatele reflectă o fotografie de moment, specifică contextului actual. O cercetare longitudinală (pe termen lung) ar putea releva schimbări semnificative în timp, în special dacă vor fi implementate reformele propuse în teza de față.

Prin evidențierea acestor limite, se conturează nu doar un gest de onestitate științifică, ci și un cadru pentru interpretarea prudentă a concluziilor formulate. De asemenea, această analiză critică validează oportunitatea unor direcții viitoare de cercetare: extinderea eșantionului, includerea variabilelor politice, analiză longitudinală, cercetare comparativă internațională și dezvoltarea unui model normativ aplicabil în practică. Recunoașterea acestor limite nu diminuează valoarea cercetării, ci o consolidează, în măsura în care subliniază complexitatea și sensibilitatea unei funcții aflate în plin proces de instituționalizare și redefinire.

5.3. Propuneri practice și direcții viitoare de cercetare

Pornind de la rezultatele cercetării și de la concluziile teoretico-conceptuale formulate în cadrul acestei teze, se impune conturarea unor propuneri practice care să contribuie la consolidarea funcției de administrator public în administrația publică locală din România, dar și trasarea unor direcții viitoare de cercetare capabile să aprofundeze și să extindă înțelegerea acestui fenomen instituțional.

O primă propunere vizează instituționalizarea clară a procedurii de ocupare a funcției de administrator public prin concurs, ca regulă generală, și limitarea drastică a numirilor directe prin dispoziția primarului sau a președintelui consiliului județean. Cercetarea a demonstrat că numirea fără concurs conduce la o vulnerabilitate structurală a funcției, atât din punct de vedere al profesionalismului, cât și al autonomiei. Este necesară o reglementare unitară la nivel național, care să includă: condiții minime obligatorii privind nivelul de studii și experiența, un profil de competențe manageriale și administrative, precum și un cadru de evaluare obiectivă a performanțelor.

În al doilea rând, este recomandată clarificarea și standardizarea atribuțiilor funcției de administrator public. Datele au arătat o aplicare inegală a acestei funcții în teritoriu, uneori extinsă în mod arbitrar, alteori redusă la un rol decorativ. Elaborarea unui ghid național de bune practici, care să stabilească un set de atribuții fundamentale și compatibile cu principiile bunei guvernări, ar contribui la coerența instituțională și ar reduce suprapunerile funcționale cu viceprimarii sau alți actori din conducerea executivă.

A treia propunere vizează introducerea unui mecanism formal și periodic de evaluare a performanței administratorului public, bazat pe criterii obiective: gradul de implementare a deciziilor, calitatea coordonării serviciilor, capacitatea de atragere a fondurilor, eficiența bugetară,

relația cu cetățeanul etc. Această măsură ar contribui la profesionalizarea funcției și la asigurarea unui control democratic al activității acesteia, fără a-i limita autonomia.

Totodată, cercetarea recomandă întărirea cadrului de formare și perfecționare profesională continuă pentru administratorii publici, prin dezvoltarea unor programe de tip masterat profesional, cursuri de formare organizate de Institutul Național de Administrație sau de alte instituții acreditate, axate pe management public, leadership administrativ, comunicare instituțională și planificare strategică.

În ceea ce privește direcțiile viitoare de cercetare, se impune, în primul rând, o extindere a eșantionului de analiză pentru a include și consilierii locali, ale căror percepții pot aduce un plus de înțelegere asupra poziționării politice și a influenței funcției în arhitectura locală de putere. De asemenea, ar fi utilă o cercetare longitudinală, care să urmărească evoluția funcției de administrator public în timp, în raport cu ciclurile electorale și cu schimbările legislative sau politice.

O altă direcție ar putea fi compararea funcției de administrator public din România cu funcții similare din alte state europene – atât din spațiul estic, cât și din administrațiile occidentale – pentru a evidenția diferențele de structură, statut, legitimitate și eficiență. Un astfel de studiu comparativ ar permite nu doar validarea externă a rezultatelor, ci și preluarea unor modele funcționale adaptabile contextului românesc.

În fine, se recomandă explorarea dimensiunii etice și deontologice a funcției de administrator public, în special în raport cu principiile neutralității, responsabilității și loialității instituționale. Această dimensiune, deși invocată normativ, rămâne puțin explorată empiric și merită o investigație aprofundată în viitoare studii doctorale sau postdoctorale.

Prin aceste propuneri, teza nu se încheie într-o formulare teoretică, ci se deschide către un dialog aplicat între cercetare, practică administrativă și politici publice, contribuind la reconstrucția profesională a administrației locale românești

Bibliografie

Volume, tratate și cărți

1. Alexandru I., Gilia C., Ivanoff I. V., „*Sisteme politico-administrative europene*”, 2007.
2. Alexandru I., „*Administrația publică*”, Lumina Lex, București, 2002.
3. Alexandru I., „*Tratat de administrație publică*”, Universul Juridic, București, 2008.
4. Ansell S., Gash A., „*Collaborative Governance in Theory and Practice*”, publicată în 2008 în jurnalul academic Public Administration Review, 2008.
5. Apostol Tofan D., „*Drept administrativ*”, vol. I, ediția a 4-a, Ed. C.H. Beck, 2017, București.
6. Apostolache M. C., „*Primarul În România și Uniunea europeană*”, Universul Juridic, București, 2012.
7. Arnstein S. R., „*A Ladder of Citizen Participation. Journal of the American Institute of Planners*”, 35(4), 1969.
8. Barnard C., „*The Functions of the Executive*”, Editura Harvard University Press, 1938.
9. Bălan E., „*Institutiile administrative*” București: C.H. Beck, 2008.
10. Bălan E., „*Administrația publică - între misiuni și constrângeri bugetare - Dimensiuni juridice și manageriale*”. București: Wolters Kluwer, 2014.
11. Bălan, E., „*Procedura administrativă*”, București: Universitară, 2005.
12. Beetham D., „*Max Weber and the legitimacy of the modern state*”. Basingstoke: Macmillan, 1991.
13. Buchanan J. M., „*Public choice: Politics without romance*”, Policy Sciences, 7(2), 1976.
14. Buchanan J. M., „*Politics as Public Choice*”, Jurnalul "The American Economic Review, 1976.
15. Buchanan J. M., „*The Calculus of Consent*”, Editura University of Michigan Press. 1962.
16. Cristea G., „*Manager public versus administrator public*”, în RDP, nr. 3-4/2020.
17. Cooper T. L., „*The Responsible Administrator: An Approach to Ethics for the Administrative Role*”, San Francisco: Jossey-Bass Publishers., 1980.
18. Cooper T. L., „*The responsible administrator: An approach to ethics for the administrative role*”, John Wiley & Sons., 2006.
19. Dahl R. A., „*Who Governs? Democracy and Power in an American City*”, New Haven: Yale University Press, 1961.
20. Delor. J., În discursul său „*Statele Unite ale Europei*”, 1990.

21. Denhardt J. V., & Denhardt, R. B., „*The new public service: Serving, not steering*”, Routledge., 2015.
22. Denhardt, R. B., „*Theories of Public Organization*”, Belmont: Thomson Wadsworth., 2008.
23. Fayol H., „*Administration industrielle et générale*”, Paris: Dunod, 1949.
24. Fairbanks R. B., Mooney-Melvin P., Miller Z.L., „*The Meaning of the City: Local Government, Civic Culture, and Community Life in Urban America.*” Ohio State University Press, 2001.
25. Follett M. P., „*Creative Experience. New York: Longmans*”, Green and Co., 1924
26. Frederickson, H. G., „*The Spirit of Public Administration*”, San Francisco: Jossey-Bass., 1997.
27. Fung A., „*Deliberation as Discussion*”, publicat în Journal of Applied Communication Research, 2003.
28. Fung A., „*Empowered Participation: Reinventing Urban Democracy*”, Editura Princeton University Press, 2006.
29. Goodnow F. J., „*Politics and Administration: A Study in Government*”, Editura Macmillan 1900.
30. Goldsmith. S., Eggers W.D., „*Governing by Network: The New Shape of the Public Sector*”, 2004
31. Graham J. W., „*The City Manager and the Council-Manager Plan.*” Annals of the American Academy of Political and Social Science, vol. 209, no. 1., 1940.
32. Gulick L, Urwick, „*Notes on the Theory of Organization*”, Editura „Institute of Public Administration”, New York. 1937.
33. Henry N., „*Administratie publica si afaceri publice*”, Chisinau: Cartier, 2005.
34. Hood C., „*A Public Management for All Seasons?*”, Public Administration, 69(1), 1991.
35. Hood C., Peters, B. G. „*The Middle Aging of New Public Management: Into the Age of Paradox.*” Public Administration Review, 2004.
36. Kettl D. F., „*The Global Public Management Revolution*”, 2005.
37. Keogan J. F, Callanan M., „*Local Government in Ireland Inside Out*”, Editura IPA, 2003.
38. Klein R., „*Street-level bureaucracy: Dilemmas of the individual in public services*”, New York: Russell Sage Foundation, 1980.
39. Lipsky M., „*Street-level bureaucracy: Dilemmas of the individual in public services*”, Russell Sage Foundation, 1980.

40. Lynn L., „*Public Management As Art, Science, and Profession* ", Editura Chatham House Publishers, 1996.
41. Lynn L., „Public Management: Old and New”, Chatham, NJ: Chatham House Publishers, 1996.
42. Longo F., „*Quality of governance: Impartiality is not enough*”, in *Governance - An International Journal of Policy, Administration and Institution*, 21(2), 2008.
43. Manda C., Manda C. C., „*Știința administrației*”, Universul Juridic, București, 2008.
44. Manda C.C., „*Teoria administrației publice*”, editura C.H. Beck, București, 2013.
45. Magre J., „*El sistemes electorals municipals a la Unió European*”, Barcelona: Diputació de Barcelona, 2002.
46. Matei, L., Meneguzzo M., Mititelu C., Berceanu B., „*Business government relations and social enterprises: lessons and experiences from South-Eastern Europe*”, Bruxelles: Bruylant, 2016.
47. Matei L., Meneguzzo M., Mititelu, C., Berceanu B., „*Business government relations and social enterprises: lessons and experiences from South-Eastern Europe*”, Bruxelles: Bruylant.
48. March J. G., & Olsen J. P., „*Ambiguity and choice in organizations*”, Universitetsforlaget, 1976
49. Mills C. W., „*The Power Elite*”, New York: Oxford University Press, 1956.
50. Mosher F., „*Public Administration: Concepts and Practices*”, Editura Macmillan, 1952.
51. Niskanen W. A., „*Bureaucracy and Representative Government. Chicago*”, Aldine-Atherton, 1971
52. Osborne D. and Gaebler T., „*Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*”, Reading, MA: Addison-Wesley, 1992.
53. Ostrom E., „*Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action*”, Cambridge: Cambridge University Press, 1990.
54. Pereira J. M., „*Organización territorial de España*", Editorial Tecnos, 1998.
55. Peters B. G., „*The politics of bureaucracy: An introduction to comparative public administration*”, London: Routledge, 1987
56. Peters G., „*Managing the Modern Bureaucracy*”, New York: Oxford University Press., 1998
57. Pollitt C., „*Public Management Reform*" Editura Oxford University Press, 2000.
58. Pollitt C., „*Managerialism and the public services: The Anglo-American experience*”, Oxford: Basil Blackwell, 1990.
59. Pollitt C., „*The essential public manager*”, Maidenhead: Open University Press, 2003.

60. Pollitt C. & Bouckaert G., „*Public management reform: A comparative analysis – New public management, governance, and the neo-Weberian state*”, Oxford: Oxford University Press, 2011.
61. Prisăcaru V., „*Tratat de drept administrativ român*”, Ediția a III-a, revăzută și adăugită, Editura Lumina Lex, București, 2002.
62. Ramió C., „*Desenvolupament organitzatiu de l’ajuntament gerencial*” în Diputació de Barcelona: L’ajuntament gerencial: reflexions i propostes per gerencialitzar. Barcelona: Diputació de Barcelona, 1999.
63. Rohr J. A., „*Ethics for bureaucrats: An essay on law and values*”, Marcel Dekker, 1986.
64. Santaî I., Tabara V., „*Administratie publica*”, Sibiu: Techno Media, 2011.
65. Săraru C.S., „*Drept administrativ*”, , C.H.Beck, București, 2016.
66. Simon H., „*Administrative Behavior*”, Editura Macmillan, 1947.
67. Simon H. A., „*Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organizations*”, New York: Macmillan, 1947
68. Stănciulescu G., Androniceanu A., „*Sisteme comparate de administrație publică europeană*”, Editura Economică, 2001.
69. Subirats J., „*El gobierno local en España: una guía para ciudadanos*”, Editura Los Libros de la Catarata, 2015.
70. Svara J.H & Associates, „*Facilitative Leadership in Local Government*”.
71. Tabără V., „*Dezvoltarea capacității administrative*”, Editura C.H.Beck, București, 2012.
72. Taylor F. W., „*The Principles of Scientific Management*”, New York: Editura Harper & Brothers, 1911.
73. Terry L. D., „*Theories of Public Administration: Past, Present, and Future*”, Thousand Oaks, CA: Sage, 1998.
74. Tudor A., „*La décentralisation en Roumanie depuis 1859*” (Descentralizarea în România din 1859), Ed. L’Harmattan, coll. « Logiques Juridiques », 2021.
75. Vedinaș V., „*Drept administrativ*”, ed. a 2-a, revizuită și actualizată, Ed. Universul Juridic, București, 2006.
76. Vedinaș V., „*Tratat de drept administrativ*”, vol. II, Ed. Universul Juridic, București. 2022.
77. Vinaixa J., „*El City Manager en la administración local*”, Editura Iustel, 2010.
78. Waldo D., „*The Administrative State*”, Editura „World Public Library”, 2010.
79. Waldo D., „*The enterprise of public administration: A summary view. Public Administration*”, Review, 39(5), 1979

80. Weber M., „*Economy and society: An outline of interpretive sociology*”, Berkeley: University of California Press, 1920
81. Wilson W., „*The Study of Administration*”, Political Science Quarterly, 2(2), 1887.
82. White L. D., „*The City manager*” Editura University of Chicago Press, 1927.
83. Wright Mills C., „*The Power Elite*”, Editura Oxford University Press 1956.

Articole din reviste și baze de date științifice

1. Apostolache M. A, Apostolache M. C., „Înlocuirea primarului de către viceprimar ca urmare a suspendării sau vacanței funcției – reglementare și practică,, în *Revista de drept public*, nr. 3/2015.
2. Arnstein S. R., „A Ladder of Citizen Participation” , *Revista Journal of the American Institute of Planners*, 1969
3. Balica D., „Administratorul public în sistemul administrativ românesc”, *Revista Transilvană de Științe Administrative*, nr. 2 (22)/2008.
4. Borgeat L., „Choisir l'administration publique? *Presses de l'Université du Québec*, 2018. ISBN 10: 2760545016, ISBN 13: 9782760545014.
5. Bragaru C., „Efficiency, Effectiveness and Equity in Public Administration – The Role of the Public Administrator”, In: *Challenges of the Knowledge Society*, 2019, pg. 1169-1174.
6. Buchanan J. M., „The Calculus of Consent: Logical Foundations of Constitutional Democracy”, Indianapolis, IN: *Liberty Fund Inc*, 1962.
7. Cristea G., ”Manager public versus administrator public”, în *Revista de drept public* nr. 3–4/2020.
8. Demir, T., Reddick C.G., Ponomariov B.L. ”The Determinants of U.S. City Manager’s Sense of Power”, In: *Public Organization Review*, vol. 20, June 2020, pp. 231–247.
9. Du Marais B., „États-Unis: l’administration publique sous tensions”, In: *Revue française d'administration publique*, vol. 2, 2019.
10. Helpap D. J., ”Providing public goods in rural America: The role of the professional public administrato” In: *Public Administration Quarterly*, 46, (2) (Summer) 2022, pg. 110-128, DOI:10.37808/paq.46.2.2.
11. Hood C., Peters B. G., „The Middle Aging of New Public Management: Into the Age of Paradox”, *Revista Public Administration Review*, S.U.A., 2004.
12. Hovik S., Giannoumis G.A., Reichborn-Kjennerud K., Ruano J.M., McShane I., Legard S., „Citizen Participation in the Information Society. Comparing Participatory Channels in Urban

Development”, Doi Publisher: *Palgrave Macmillan Cham* 1st Edition. Hardcover ISBN: 978-3-030-99939-1, Softcover ISBN: 978-3-030-99942-1, eBook ISBN: 978-3-030-99940-7. 196 p.

13. Holzer M., Schwester R. W., „Public Administration”, An Introduction. 2019. 3rd Edition *Routledge*, 453 pg. ISBN 10: 1138579645, ISBN 13: 9781138579644. <https://book.xyz/book/17418901/fa3bbd?dsouce=recommend>

14. J.I. Soto, „Los secretarios de administración local entre la gestión y el control. Un rol en evolución”, în *Revista de Estudios Locales*, iulie 2003.

15. Michelucci F.V, De Marco A, Tanda A., „Defining the Role of the Smart-City Manager: An Analysis of Responsibilities and Skills. In: *Journal of Urban Technology*, 12 July, 2016.

16. Regulamentul de organizare și funcționare al aparatului de specialitate al Primarului orașului Drăgănești-Olt, aprobat prin HCL nr. 88/24.08.2023.

17. Starnes B.J., „Challenges in City Management”, *A Case Study Approach*. 2017.

18. Țiclea A., „Discuții în legătură cu funcția de administrator public din perspectiva Codului Administrativ”, In: *Dreptul*, 2019, Nr. 10, pg. 9-23, <https://www.proquest.com/scholarly-journals/discuții-în-legătură-cu-funcția-de-administrator/docview/2463181157/se-2>

19. Vîlceanu D. M., „Entrepreneurship in Public Institutions”, In: *RAIS Journal for Social Sciences*, Vol. 6, No. 1, 2022.

Sitografie

1. Asociația Administratorilor Publici din România, <https://www.aapro.ro/>

2. <https://uncjr.ro/web/>

3. <https://amr.ro/>

4. <https://www.aor.ro/>

5. <https://www.acor.ro/>

6. Codul administrativ 2022 actualizat, <https://www.infoinstitutii.ro/codul-adm/partea-3/titlu-7/capitol-2/>

7. Stănculescu D., „*Administratorul public și administrația din România*”, 2019, disponibil la <https://www.faxmedia.ro>

8. Manualul administratorului public, <http://www.aapro.ro/doc/asociatie/manualul-ap.pdf>.