

**MANAGEMENT CALITATIV
ȘI LEADERSHIP ÎN
ÎNVĂȚĂMÂNTUL PREȘCOLAR**

**STRATEGII INVESTIGATIVE
ȘI VALORI INOVATIV-MOTIVAȚIONALE**

CONTRIBUȚIA AUTORILOR

Prof. univ. emerit dr. Ioan Neacșu, Argument

Prof. dr. Monica-Mihaela Beșcu, Cap. III

Prof. univ. dr. Ioan Neacșu și Prof. dr. Monica Mihaela Beșcu, Cap. I, II și
IV

IOAN NEACȘU

MONICA-MIHAELA BEȘCU

**MANAGEMENT CALITATIV
ȘI LEADERSHIP ÎN
ÎNVĂȚĂMÂNTUL PREȘCOLAR**

**STRATEGII INVESTIGATIVE
ȘI VALORI INOVATIV-MOTIVAȚIONALE**



**EDITURA UNIVERSITARĂ
București**

Colecția ȘTIINȚE ALE EDUCAȚIEI

Referenți științifici: Prof.univ. dr. Marin Manolescu
Conf.univ. dr. Loredana Manasia

Redactor: Gheorghe Iovan
Tehnoredactor: Ameluța Vișan
Coperta: Monica Balaban

Editură recunoscută de Consiliul Național al Cercetării Științifice (C.N.C.S.) și inclusă de Consiliul Național de Atestare a Titlurilor, Diplomelor și Certificatelor Universitare (C.N.A.T.D.C.U.) în categoria editurilor de prestigiu recunoscut.

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României
NEACȘU, IOAN

**Management calitativ și leadership în învățământul preșcolar :
strategii investigative și valori inovativ-motivaționale / Ioan Neacșu,
Monica-Mihaela Beșcu. - București : Editura Universitară, 2022**
ISBN 978-606-28-1476-2

I. Beșcu, Monica-Mihaela

37

DOI: (Digital Object Identifier): 10.5682/9786062814762

© Toate drepturile asupra acestei lucrări sunt rezervate, nicio parte din această lucrare nu poate fi copiată fără acordul Editurii Universitare

Copyright © 2022
Editura Universitară
Editor: Vasile Muscalu
B-dul. N. Bălcescu nr. 27-33, Sector 1, București
Tel.: 021.315.32.47
www.editurauniversitara.ro
e-mail: redactia@editurauniversitara.ro

Distribuție: tel.: 021.315.32.47 / 0745 200 718/ 0745 200 357
comenzi@editurauniversitara.ro
www.editurauniversitara.ro

CUPRINS

LISTA FIGURILOR.....	9
LISTA TABELELOR	13
LISTA ABREVIERILOR	15
ARGUMENT	17
CAPITOLUL I. FUNDAMENTE TEORETICE: PERSPECTIVA INSTITUȚIONALĂ, PROCESUALĂ ȘI VALORI ADĂUGATE	23
A. Pledoaria pentru o nouă abordare.....	23
B. Analize conceptuale semnificative. Context internațional, european și național.....	26
C. Educația și învățământul preșcolar în România: succint istoric, instituții, actori, reglementări și practici	31
D. Personalitatea preșcolarului: concept, dinamică, strategii de cunoaștere și formare. Tendințe actuale.....	40
E. Managerii în învățământul preșcolar sunt lideri? statut, roluri, modele de formare și evaluare	42
F. Evaluarea unităților de învățământ: teorii, modele, practici. Limite metodologice.....	53
G. Management și leadership în grădiniță: valori convergente, diferențial-creative	56
CAPITOLUL II. INVESTIGAȚII METODOLOGICE ȘTIINȚIFICE.	69
A. Cercetări științifice actuale în domeniul managementului unităților de învățământ preșcolar	69
B. Focalizarea problemei de cercetare.....	72

C.	Repere privind designul cercetării	72
D.	Scopul și obiectivele studiului – semnificația generală	72
E.	Variabilele cercetării	73
F.	Ipoteze de cercetare.....	75
G.	Eșantionul cercetării. Procedee de eșantionare	76
H.	Metode, tehnici și instrumente de colectare a datelor	77
	1. Anchetă pe bază de chestionar.	78
	2. Anchetă pe bază de interviu.	80
	3. Observarea.....	81
	4. Analiza de conținut a produselor și documentelor școlare.....	82
	5. Studiul de caz.	83
	6. Metoda focus-grup.	84
	7. Metode de prelucrare și analiză a datelor	85
I.	Diagrama Gantt	86
J.	Matricea proiectului de cercetare	87
K.	Impactul cercetării.....	90
L.	Limitele cercetării	91
M.	Elemente de etică a cercetării.....	91
 CAPITOLUL III. REZULTATELE CERCETĂRII.....		93
A.	Profilul actorilor participanți la cercetare	93
	1. Structura eșantionului de cadre didactice	93
	2. Structura eșantionului de directori	94
B.	Profilul de competențe ale directorului de grădiniță.....	98
	1. Competența managerială – structură a conduitei profesionale a directorului. Perspectiva cadrelor didactice	98
	2. Percepții ale educatoarelor asupra receptivității și atitudinii directorului de grădiniță	104
	3. Analitica autoevaluativă a competențelor manageriale. Opinii ale directorilor	106
	4. Opinii ale părinților privind evaluarea setului de competențe al managerului școlar	113
C.	Opinii privind natura activității manageriale	121
	1. Analize ale opiniilor cadrelor didactice.....	121

2. Abordări complementare din perspectiva managerilor	129
3. Competența profesională a managerului în viziunea părinților	136
D. Influența statutului de leadership asupra dezvoltării managementului și a preșcolarilor.....	141
1. Factori dinamizatori și relații stimulative din perspectiva cadrelor didactice	141
2. Specificități ale discursului managerial cu privire la nișa de dezvoltare a copilului.	146
E. Performanță și dezvoltarea profesională în grădiniță. conexiuni relaționale cu personalitatea leadershipului	147
1. Dinamica profesională în viziunea cadrelor didactice	147
2. Receptivitatea la schimbare a cadrelor didactice - abordare autoevaluativă și perspectiva managerială	155
3. Opinii și percepții ale managerilor școlari privind dinamica profesională în grădiniță.....	157

CAPITOLUL IV. UN PROGRAM DE FORMARE ÎN MANAGEMENT ȘI LEADERSHIP EDUCAȚIONAL 169

A. Introducere	169
B. Ce este un program de formare?	171
1. Etapele procesului de formare.....	173
2. De ce și pentru ce un program de formare inițială și continuă?	174
C. Designul programului de formare.....	177
1. Tipul programului	177
2. Grup țintă.....	178
3. Justificarea programului	178
4. Scopul programului	178
5. Obiectivele urmărite în urma participării la curs.....	178
6. Competențe vizate	179
7. Durata	180
8. Resurse materiale	180
9. Forme de organizare a programului	180
D. Schema cadru a activităților programului de formare.....	181
E. Evaluarea programului de formare	184

F. Cine pot fi formatorii acestui curs?.....	185
G. Impactul programului de formare	187
CONCLUZII	188
REFERINȚE BIBLIOGRAFICE	191
ANEXA	198

LISTA FIGURILOR

Figura 1.	Distribuția pe genuri a eșantionului de directori (N=33)	94
Figura 2.	Tipuri de grădinițe ai căror directori au participat la studiu (N=33)	94
Figura 3.	Distribuția eșantionului pe segmente de vârstă (N=33)	95
Figura 4.	Structura eșantionului de manageri în raport cu vechimea în învățământ - % (N=33).....	96
Figura 5.	Structura eșantionului de manageri în raport cu vechimea ca manager(%) (N=33).	96
Figura 6.	Distribuția eșantionului de directori în relație cu mediul de rezidență (N=33).	96
Figura 7.	Distribuția pe județe a eșantionului de directori (%).....	97
Figura 8.	Structura eșantionului de părinți pe grupe de vârstă - % (N=50).	97
Figura 9.	Distribuția eșantionului de părinți în raport cu grupa la care se află copilul (N=50).....	98
Figura 10.	Structura eșantionului de părinți în raport cu statutul grădiniței (N = 50).....	98
Figura 11.	Perspectiva cadrelor didactice asupra profilului de competențe al directorului de grădiniță (N=156).	99
Figura 12.	Percepții privind rolul competenței relaționale a managerului asupra calității activității educaționale (N=156).	102
Figura 13.	Percepții privind influența calităților de lider ale managerului asupra oportunităților de dezvoltare a cadrelor didactice (N=156).....	103
Figura 14.	Percepții asupra asocierii dintre stilurile manageriale și eficiența managerului (N = 156)	103
Figura 15.	Realizarea sarcinilor în raport cu nevoile grădiniței, fără influențe externe (N = 156)	104
Figura 16.	Receptivitatea directorului la solicitările profesionale ale cadrelor didactice (N = 196).....	105
Figura 17.	Perspectiva managerilor asupra profilului de competențe al directorului de grădiniță (N=33).	107
Figura 18.	Corelarea calităților managerului cu cele ale altor actori (N = 33).	110

Figura 19. Importanța activității managerului în raport cu alți actori educaționali (N = 33).	111
Figura 20. Percepții privind rolul competenței relaționale a managerului asupra calității activității educaționale – perspectiva directorilor (N = 33).	112
Figura 21. Percepții asupra asocierii dintre stilurile manageriale și eficiența managerului – perspectiva directorilor (N = 33).	113
Figura 22. Realizarea sarcinilor în raport cu nevoile grădiniței, fără influențe externe – perspectiva managerilor (N = 33).	113
Figura 23. Perspectiva părinților asupra profilului de competențe al directorului de grădiniță (N = 50.)	114
Figura 24. Corelarea calităților managerului cu cele ale altor actori – perspectiva părinților (N = 50).	117
Figura 25. Percepții privind influența calităților de lider ale managerului asupra activității profesionale a cadrelor didactice (N = 50).	118
Figura 26. Importanța activității managerului în raport cu alți actori educaționali (N = 50).	118
Figura 27. Percepții privind rolul competenței relaționale a managerului asupra calității activității educaționale – perspectiva părinților (N = 50).	119
Figura 28. Percepții asupra asocierii dintre stilurile manageriale și eficiența managerului – perspectiva părinților (N = 50).	120
Figura 29. Reacția directorului la solicitările părinților – perspectiva părinților (N = 50).	120
Figura 30. Realizarea sarcinilor în raport cu nevoile grădiniței, fără influențe externe – perspectiva părinților (N = 50).	121
Figura 31. Opiniile cadrelor didactice privind natura activității manageriale (N = 156).	122
Figura 32. Percepțiile cadrelor didactice privind relevanța activității manageriale în grădiniță (N = 156).	127
Figura 33. Percepții asupra implicării directorului în activități didactice (N = 156).	128
Figura 34. Percepția educatoarelor cu privire la distribuția fondului de timp al managerului de grădiniță (N = 156).	129
Figura 35. Opiniile directorilor privind natura activității manageriale (N = 33).	130
Figura 36. Distribuția fondului de timp în relație cu tipurile de sarcini manageriale (N = 33).	134
Figura 37. Opiniile directorilor asupra necesității de a avea activitate didactică (N = 33).	135

Figura 38. Opiniile părinților privind natura activității manageriale (N = 50).	136
Figura 39. Percepții asupra implicării directorului în eficientizarea activității didactice(N=50).....	140
Figura 40. Percepția părinților cu privire la distribuția fondului de timp al managerului de grădiniță (N = 50).	141
Figura 41. Percepția cadrelor didactice asupra factorilor care pot influența dezvoltarea preșcolarilor (N = 156).	142
Figura 42. Influența percepută a calităților de lider vs. ale managerului asupra oportunității calitative și adecvate de dezvoltare a preșcolarilor (N = 156).....	144
Figura 43. Influența percepută a parteneriatului din grădiniță asupra dezvoltării preșcolarilor (N = 156).....	144
Figura 44. Percepții ale cadrelor didactice asupra altor factori relevanți în dezvoltarea copilului (N = 156).	146
Figura 45. Influența percepută a parteneriatului din grădiniță asupra dezvoltării preșcolarilor – perspectiva managerilor (N = 33). ...	147
Figura 46. Participarea cadrelor didactice la activități de formare în ultimii 5 ani (N=156).	148
Figura 47. Percepții asupra relevanței participării la formare pentru cadrele didactice în raport cu un posibil rol managerial (N = 156).	148
Figura 48. Factori care influențează activitatea profesională a cadrelor didactice (N = 156).....	149
Figura 49. În ce măsură cadrele didactice solicită implicarea directorului în activitatea profesională – perspectiva cadrelor didactice (N = 156).....	153
Figura 50. Tipuri de activități în care cadrele didactice solicită implicarea managerului (N = 156).	154
Figura 51. Măsura în care directorul se implică în activitatea profesională a cadrelor didactice (N = 156).....	155
Figura 52. Reacții ale cadrelor didactice la propuneri de schimbare venite din partea managerului (N = 156.)	156
Figura 53. Receptivitatea cadrelor didactice la solicitările directorului – perspectiva managerilor (N = 33).	157
Figura 55. Percepțiile managerilor asupra factorilor care influențează activitatea profesională a cadrelor didactice (N = 33).....	161
Figura 56. Măsura în care cadrele didactice solicită intervenția directorului (N = 33).	163
Figura 57. Măsura în care directorul se implică în activitatea profesională a cadrelor didactice (N = 33).....	164

Figura 58. Importanța percepută a comunicării în grădiniță (N = 33).....	166
Figura 59. Participarea managerilor la activități de formare în ultimii 5 ani (N = 33).	167
Figura 60. Percepții asupra relevanței participării la formare directori (N = 33).	167

Lista Casetelor integrate în text

Caseta 1: Care sunt apropierile și diferențele între manageri și lideri?....	56
Caseta 2: Analiza corelațională contribuie la acceptarea ipotezei I4.	145
Caseta 3: Analiza ANOVA contribuie la confirmarea ipotezei de cercetare II.	153
Caseta 4: Analiza de regresie contributivă la acceptarea ipotezei I2.	159
Caseta 5: Rezultatele acestei analize susțin acceptarea ipotezei de cercetare I3.	166

LISTA TABELELOR DIN TEXT

Tabelul 1.	Sinteza comparativă a caracteristicilor managerilor vs. liderilor.....	58
Tabelul 2.	LEADERSHIP	59
Tabelul 3.	Structura eșantionului	77
Tabelul 4.	Statistici descriptive cu privire la profilul de competențe ale managerului – perspectiva cadrelor didactice	100
Tabelul 5.	Varianța totală explicată – perspectiva cadrelor didactice...	101
Tabelul 6.	Matricea rotită a factorilor	101
Tabelul 7.	Statistici descriptive privind rolul competenței relaționale a managerului asupra calității activității educaționale.....	102
Tabelul 8.	Evaluarea modelelor de regresie.....	105
Tabelul 9.	Eficiența modelelor de regresie	106
Tabelul 10.	Statistici descriptive ale competențelor managerului – perspectiva directorilor (N = 33)	107
Tabelul 11.	Varianța totală explicată – perspectiva managerilor.....	109
Tabelul 12.	Matricea rotită a factorilor – perspectiva managerilor.....	109
Tabelul 13.	Statistici descriptive cu privire la profilul de competențe ale managerului – perspectiva părinților.....	115
Tabelul 14.	Varianța totală explicată – perspectiva părinților.....	116
Tabelul 15.	Matricea rotită a factorilor – perspectiva părinților.....	117
Tabelul 16.	Statistici descriptive cu privire la atributele activității manageriale.....	123
Tabelul 17.	Corelații (ρ) între variabilele care descriu natura activității manageriale – perspectiva educatoarelor.....	124
Tabelul 18.	Varianța totală a variabilei atribute ale activității manageriale.....	125
Tabelul 19.	Matricea rotită a factorilor pentru variabila atribute ale activității manageriale.....	126
Tabelul 20.	Importanța activității managerului în grădiniță – statistici descriptive.....	128
Tabelul 21.	Statistici descriptive cu privire la atributele activității manageriale – perspectiva directorilor.....	131

Tabelul 22.	Corelații (ρ) între variabilele care descriu natura activității manageriale – perspectiva directorilor.....	133
Tabelul 22.	Varianța totală explicată – tipuri de activități.....	134
Tabelul 23.	Matricea rotației a factorilor potrivit tipurilor de activități manageriale.....	135
Tabelul 24.	Statistica descriptivă cu privire la natura activității manageriale – perspectiva părinților.....	137
Tabelul 25.	Corelații (ρ) între variabilele care descriu natura activității manageriale – perspectiva părinților.....	139
Tabelul 27.	Varianța totală – factori care influențează dezvoltarea preșcolarului din perspectiva cadrelor didactice.....	143
Tabelul 28.	Matricea factorilor care influențează dezvoltarea preșcolarului din perspectiva cadrelor didactice.....	143
Tabelul 29.	Corelații r între setul de competențe ale managerului și factorii care influențează dezvoltarea preșcolarului	145
Tabelul 30.	Corelații (ρ) între variabilele care influențează activitatea profesională a cadrelor didactice	151
Tabelul 31.	Analiza ANOVA. Varianța totală. Factori care influențează activitatea educatoarelor.....	152
Tabelul 32.	Scoruri de încărcare (factor loadings) a variabilelor pe fiecare dintre cei trei factori.....	152
Tabelul 33.	Corelații r ale factorului relațional cu factorii de competență profesională.	153
Tabelul 34.	Statistici descriptive pentru scorul de performanță – perspectiva managerilor.....	157
Tabelul 35.	Evaluarea modelelor de regresie pentru variabila performanță profesională.....	158
Tabelul 36.	Eficiența modelelor de regresie pentru variabila scor de performanță profesională.....	158
Tabelul 37.	Corelații (ρ) între variabilele care pot influența activitatea profesională a cadrelor didactice – perspectiva managerilor.	162
Tabelul 38.	Evaluarea modelelor de regresie pentru variabila deschidere a cadrelor didactice.....	165
Tabelul 39.	Eficiența modelelor de regresie pentru variabila deschidere a cadrelor didactice.....	165

LISTA ABREVIERILOR

- ALA** - activități liber alese
ADE - activități pe domenii experiențiale
ADP - activități de dezvoltare personală
APC - analiză în componente principale
ARACIP - Agenția Română de Asigurare a Calității în Învățământul Preuniversitar
AR - arondată
CEAC - comisie pentru evaluarea și asigurarea calității
CIF - cod de identitate fiscală
C.A. - Consiliul de administrație
C.P. - Consiliul profesoral
CES - cerințe educaționale speciale
CJRAE - Centrul Județean de resurse și de asistență educațională
CCD - Casa Corpului Didactic
CLIC - Content and Language Integrated Learning
ECERS - R Early Childhood Environments Rating Scale Revised
EXCIA - Excelență în cercetarea interdisciplinară doctorală și postdoctorală, alternative de carieră prin inițiativă antreprenorială
ERG - nevoile existențiale (*E*), relaționale (*R*) și dezvoltare (*G*-growth)
GDPR - Regulament general de protecția datelor
ISJ - Inspectoratul Școlar Județean
KMO - Kaiser-Meyer-Olkin
MEN - Ministerul Educației Naționale
MEC - Ministerul Educației și Cercetării
Min - valoarea minimă
Max. - valoarea maximă
NICHD - Early Child Care Network
ORCE - Observation Rating Scale of Care Environment
OM - ordin ministru
OMENCS - ordinul Ministrului Educației Naționale și Cercetării Științifice
OMEN - Ordinul Ministrului Educației Naționale
ONG - Organizații neguvernamentale
PJ - personalitate juridică
P.P. - program prelungit

PAS - planul de acțiune al școlii
PDI - planul de dezvoltare instituțională
PESTLE - factori externi: politici, economici, științifici, tehnologici, legislativi, ecologici
RAEI - raportul anual de evaluare internă a calității
ROFUIP - Regulamentul de organizare și funcționare a unităților de învățământ preuniversitar
St. dev. - abaterea medie standard
SWOT - analiză factorilor interni și externi: puncte tari/S, puncte slabe/W, oportunități/O, constrângeri/T
SIIR - Sistemul informatic integrat al învățământului din România
SMTF - School Management Task Force
SPSS - Statistical Package for the Social Sciences
TIC - Tehnologiile informaționale și de comunicare
UE - Uniunea Europeană
UNICEF - Fondul Internațional pentru Urgențe ale Copiilor al Națiunilor Unite
VI - variabile independente
VD - variabile dependente

ARGUMENT

ARGUMENTE - ENUNȚURI LA TREI INTEROGAȚII POSIBIL RETORICE!

1. Prima întrebare: Ce nu este lucrarea noastră? Câteva răspunsuri succinte:

i. Nu este un manual conceput și redactat pentru a oferi prea multe din ce ar trebui știut și practicat de un cadru didactic aflat pe funcția de director competent de grădiniță. Dar speră să fie și o introducere în !

ii. Nu este o lucrare orientată multiplu spre și despre conștiința total activă necesară unui manager și lider aflat într-un consens deplin cu îndatoririle și directivele superiorilor lui. Dar speră să-l apropie de o medie rezonabilă!

iii. Nu este o întreprindere pedagogică despre ce înseamnă mintea funcțională a unui director/manager - lider funcțională total în exercițiul funcțiunii, ci trezită abia după ce a plecat din funcție. Dar speră la o întâmpinare mai vremelnică!

iv. Nu este turnul de control al vulnerabilităților și evoluțiilor criticabile ale conduitelor manageriale, compensate de căutările orientate spre rezolvări relațional-inteligente cu lumea actorilor din preșcolaritate și educația timpurie. Dar speră la optima conștientizare a micilor avertismente de tip experiențial, relativ discret prezentate și interpretate în paginile autorilor.

v. Nu este cel mai la îndemână soft al soluțiilor inteligent identificatoare de inițiative în pătrunderea labirinturilor conducerii instituțiilor destinate educației timpurii/ ante- și preșcolarității, cu reușite și cu nereușite contextuale, cum le-am parcurs învățând recent cu toții, mai ales părinții. Dar vom avea răgaz, sperăm, a le găsi rosturile și soluțiile mai la îndemână celor din multele zone vulnerabile ale României rurale!

vi. Nu este cel mai simplu model de cercetare ales și prezentat, punând cap la cap ipoteze și investigații privind probleme esențiale ale managementului practicat și leadershipului implicate frecvent în rezolvarea unor obiective prioritare ale grădiniței, precum și examinării atente a unor greșeli/erori relațional -manageriale asociate, țintind însă esențial aplicarea reușitei principiului win-win !

vii. Nu este o reflectare proporțional-comparativă a valorilor din trecut și prezent în materie de conducere a relațiilor profesionale cadre didactice - părinți - copii. Dar speră ca cel puțin în viitor să se producă reforme ținând o educație în natură mult mai extinsă, mai puțin hiperprotectivă, mai liberă în inventivitate, în asigurarea rezilienței, sănătății și evoluției copiilor într-un mediu plin de provocări!

viii. Nu este nici primul, nici ultimul laborator cu ușa deschisă creării unei alchimii a emoționalității/sufletului și inovării cum am fi dorit, mai integrate managementului și mașinării timpului, prea plin de nanotehnologii și de labirinturi ludice depărtate de mecanismele timpului alocat învățării prin joc, prin acțiune explorativă, prin abateri de la regulile prea algoritmice ale programelor preșcolarăității.

ix. Nu este decât în mică măsură un proiect-destinat reorganizării conexiunii solidarității sinapselor neuronale (peste 150.000 miliarde), destinat recuperării din pierderile datorate managementului educației greșite, dependențelor stresante cronice rezultate parțial ale sărăciei mentale, neconsiliate profesionist de influența negativului practicilor mediului familial, nerecuperate funcțional în timp, cu evaluări de pierderi la peste 85.000 neuroni/zi, potrivit lui Marco Magrini (2021). Dar, mesajul nostru poate fi un semnal al posibilei alerte târzii, generând un impuls necesar reformelor manageriale și mentalului guvernantei neprofesioniste.

2. A doua întrebare: Putem construi însă alternative teoretice mentale, interpretative sau practic-inovative utile pentru a genera o mai mare eficiență a managementului și leadershipului în instituțiile preșcolare? Iată câteva răspunsuri posibile:

i. Ordinea spiritului creativ în educația începuturilor îndeamnă la o mișcare neconținută a opțiunilor pentru acțiuni multiple în căutarea identității, a unor condiții de depășire a contextului adesea plin de căutări ale cauzalității reale și soluțiilor rezonabile. Sigur vom găsi contexte favorabile, explicative și aplicative pentru reformarea structurilor manageriale, intelectual-metodologice, a unor mijloace stimulative pregătitoare pentru a răspunde rațional la neliniști afective ale actorilor, unele naturale, firești, altele amplificate subiectiv.

ii. Conștiința conștient activă și responsabilă a ultimilor ani de educație timpurie a copiilor a identificat suficiente probleme cu implicații și statut critic în respectarea logicii psihoeducaționale directe a educației preșcolare, fără măsuri destinate rezolvării avertizărilor privind lipsa de experiență parentală și didactică a părinților, a investițiilor financiare, a neputinței depășirii nevoilor de pregătire profesională la timpul oportun, de reducerea precarităților materiale, de lărgire a zonelor libertății deciziilor manageriale asumate prea greoi. Guvernanții au răspuns cu prea multă putere de impunere

decizional- acțională, fără apelul la posibile soluții de acceptare a încrederii introducerii imaginativului și inventivului spirit al cadrelor didactice, producător de cunoaștere și acțiune originală, de transfer în pregătirea cuplului copil -părinte. Managementul formal n-a devenit solidar cu opinia publică privind leadershipul creativ salvator, nu a dat relief doctrinei pedagogice istoricește probate de istoria educației timpurii destul de vechi în România, care a cunoscut nu puține dificultăți social-comunitare.

iii. Semnalele pe care le avem permit îmbinarea informalului cu nonformalul și formalul standardelor, statornicind metodologii de analiză inventivă întru cunoașterea de practici manageriale inteligente, în formarea didactică eficace de prime deprinderi și abilități empirice, prin antrenament dirijat, direct sau se poate satisface astfel progresul în realizarea misiunilor preșcolarății, se poate reduce din riscul scolar al manifestărilor funcției directorului de grădiniță, se promovează virtuțile eliberării de constrângeri, se motivează descoperirea intrării în pozitivul logicii rigorilor manageriale, în logica flexibilă a logicii creativ-didactice a progresului cognitiv, metacognitiv și emoțional.

iv. Gândirea managerială, așa cum este proiectată/dorită a fi specifică directorului de instituție preșcolară, va fi dependentă de drumul combinatoric imaginativului cu nonimaginativul necesar în depășirea regulilor birocrăției administrative, uneori oscilante decizional, prea stăruitoare în reguli (algoritmi) noncreative, consumatoare de timp și efort uman neneesare.

v. Intuiția pedagogic-managerială își poate face loc și în zona managementului formal, în leadershipul asociat formativului util și frumos prezentat în intenționalitatea programelor școlare, întregitoare de motivație pozitivă, de extensie aplicativă, de stil original aplicativ. Rămân în așteptare multe din intervențiile specialiștilor domeniului, experiențe multiple vizând unitatea, durabilitatea și sustenabilitatea aplicațiilor în zona acțiunii managerilor instituțiilor preșcolare. Se dorește public o consultativitate largită, apelul la raționamente analogice, inductive, deductive sau comparative, îmbogățirea gândirii științific, metodologic-investigative, socio-psihologice și pedagogice, integrate armonios domeniului, deloc simplu în fundamentele lui.

vi. Sigur, se cer reflexii stăruitoare asupra sistemului de cunoștințe calificate în domeniul formării specialiștilor, unele depășind sensul lor natural, de simple învățări ale epistemologiei și regulilor de conduită civilă, greu însă de aplicat, și de înțeles ca mecanisme explicative pentru determinațiile și condiționările educației timpurii, precum și ale unor factorilor experiențiali cu statut de influenceri asupra calității educației timpurii.

vii. Vom da crezare la această vârstă calității substanței educaționale, fără a nesocoti cantitatea explorativului definit de conținuturile deja sintetizate în lucrare, fără a neglija forma, stilul creativ, dăm crezare acțiunilor concrete fără a omite să adăugăm potențialul relațiilor psihoafective/inteligenței socio-emoționale nou apărute între actorii principali ai educației timpurii, dăm crezare contextului favorizant, fără a uita vreun moment de puterea raționalului, a imaginativului și neuroștiinței încă fluidizante în înțelegerea matricei progresive a emoționalului prea apropiat de rădăcinile și izvoarele antropologice ale ființei copilului.

viii. Ordine și măsura lucrurilor din prezenta contribuție științifico-didactică pot părea că ascund sau ecranează uneori din spiritul creativ al ideilor autorilor prin umbra creată de proporționalitatea mai mare a valorilor statisticului, deși subiacența aparentă a calitativului este după opinia noastră explicit lămuritoare, dezvoltantă ideatic și promotoare a nevoii de mai multă literatură destinată educației și actorilor educației timpurii din România.

3. A treia întrebare plină de realism vizează: Ce percepem informațional și ce vom învăța din conținutul dezvoltat al lucrării, urmând regulile detaliului narativ, investigativ, interpretativ și formativ consacrat în cuprinsul programului amintit.

i. Studiul nostru este focalizat pe importanța pe care o joacă managementul și leadershipul educațional în funcționarea învățământului preuniversitar, în special în primii ani ai instituționalizării educației, în instituțiile numite grădinițe, completate în ultimul timp cu structuri interne ale antepreșcolarității. Domeniul științific, formativ consacrat, este numit psihopedagogia dezvoltării sustenabile în perioada educației timpurii.

Scopul central, simplificat, este circumscris ideii forță: facilitarea succesului unităților de învățământ amintite, firesc în România de azi. Se conturează astfel un nou domeniu -cel al pedagogiei primei copilării, plin de nuanțe, plin de controverse, de refundamentări ale politicilor publice și nu mai puțin de aspirațiile generațiilor adulte.

ii. Contextul este dat și de necesitatea construirii unui educații moderne, de calitate, adaptate standardelor din țările Uniunii Europene, fără eșecuri și fără riscuri asumate, ceea ce obligă la noi fundamentări și cercetări științifice bazate, în special, pe știința, tehnica și arta leadershipului educațional. Lucrarea este justificată prin faptul că vine în sprijinul managerilor din învățământul preșcolar, cuprinzând strategii inovativ motivaționale, teorii, metode, tehnici utile atingerii țintelor stabilite prin PDI-urile din unitățile școlare.

iii. Argumentul cercetării este construit pe ideea promovată fără rezerve că toți managerii școlari ar trebui să cunoască fundamentele managementului și principiile leadershipului educațional înainte de

ocuparea funcției de mare responsabilitate social-formativă, chemată să realizeze o educație de calitate în unitatea școlară coordonată.

iv. Sistemul de învățământ românesc are ca primă formă de educație timpurie - antepreșcolăritatea și preșcolăritatea, asigurând dezvoltarea deplină a celor primiți în acest serviciu public, viabil pentru vârstele 1-3, 3-6 ani, armonizând particularitățile biofizice, sociopsihologice și emoționale ale acestora, în vederea pregătirii pentru școala de mâine și socialul cerut de standardele unui viitor reușit, plin de succes, de well being personal.

Educatorea pune bazele educației oricărui copil, urmărește, observă și înțelege cum acesta crește și evoluează, fiind în continuă schimbare într-o lume modernă, înalt solicitantă.

v. *Abordarea interdisciplinară* a conținuturilor fundamentale necesare, utile și utilizabile la aceste vârste devine o necesitate a cunoașterii profesionale a mediilor existențiale. Acesta este și statutul carierei profesionale care definește și motivează eforturile actorilor participanți. Experiența ca manager de grădiniță, sau cea de leadership integrator al unor sarcini destinate formării, dezvoltării, monitorizării și evoluției profesionale, precum și unele preocupări personale ne-au permis să observăm atent învățământul ante și preșcolar, devenind tot mai interesați de influența pe care o are în special directorul în grădiniță din perspectiva realizării performanțelor la standardele așteptate.

vi. Studiul de față sintetizează contribuțiile personale originale aduse la dezvoltarea managementului educațional și leadershipului educațional în instituțiile de învățământ preșcolar, la creșterea calității procesului instructiv educativ, la colaborarea cu familia și cu cei din comunitate.

vii. Am reflectat la schimbările leadershipului pe plan național și internațional, analizând situația actuală din grădinițe privind activitatea concretă a managerilor și urmărind eficientizarea acesteia. Managementul educațional de succes depinde în mare măsură de motivarea tuturor factorilor implicați în educație, astfel că țintele propuse au urmărit creșterea reală a acesteia și dezvoltarea unor strategii inovativ-motivaționale. De asemenea, sunt luate în considerare informațiile necesare privind formarea, selecția și evaluarea managerilor de grădiniță, precum și a managerilor de școală sau liceu, care au arondate, ca structuri, grădinițe, pentru atingerea unui management educațional performant. Astfel, s-au identificat soluții pentru îmbunătățirea managementului în învățământul preșcolar pentru ca preșcolarii să fie educați în așa fel încât aceștia pot privi cu bucurie și mândrie în ochii viitorului adult carte îi formează.

viii. Cercetarea subiectului permite cunoașterea gradului de mulțumire al părinților și comunității locale cu privire la: activitatea din grădiniță, la progresul real al preșcolarilor, la conduita și nivelul de implicare a

directorilor și întregului personal din grădiniță, formarea și perfecționarea acestora, precum și capacitatea adaptării la schimbările percepute ca fiind relativ permanentă. Am observat evoluția managerilor din învățământul rural și din învățământul urban, diferențele între calitatea educației realizate în grădinițele cu personalitate juridică, sau cele care au arondate alte grădinițe și grădinițele care sunt structuri integrate ale unor școli gimnaziale sau licee. În urma analizei rezultatelor, am identificat factorii care influențează și condiționează realizarea unui învățământ performant și propunem un program de formare continuă pentru creșterea performanțelor care să vină în sprijinul evaluării contribuțiilor leadershipului educațional în aceste instituții.