

Universitatea Babeş-Bolyai Cluj-Napoca
Facultatea de Psihologie și Științe ale Educației
Școala doctorală „Educație, reflecție, dezvoltare”

TEZĂ DE DOCTORAT
-REZUMAT-

„OPTIMIZAREA FUNCȚIONĂRII
GRĂDINIȚEI PRIN IMPLEMENTAREA
INSTRUMENTELOR DE CONTROL INTERN
MANAGERIAL”

Coordonator științific,
Prof. univ. dr. Vasile Chiș

Doctorand,
Luciana Gurghian (căs. Truța)

Cluj-Napoca
2022

CUPRINS

Introducere	16
SECȚIUNEA I. Fundamentarea teoretică	25
Capitolul I. Tendințe actuale în managementul instituțional al grădiniței	25
1.1. <i>Grădinița ca organizație educațională – de la eficiență și eficacitate la performanță și excelență</i>	25
1.2. <i>Managementul grădiniței în contextul descentralizării</i>	27
1.2.1. <i>Indicatori privind gradul de descentralizare al grădiniței</i>	30
1.2.2. <i>Funcții manageriale în grădiniță. Responsabilitatea managerială</i>	34
1.2.3. <i>Rolul comunicării manageriale în optimizarea funcționării grădiniței</i>	37
1.2.4. <i>Managementul participativ - premisă a implementării și asumării calității managementului activităților de învățare</i>	40
1.2.5. <i>Inspecția școlară ca funcție a managerului de grădiniță</i>	44
Capitolul II. Managementul calității din perspectiva standardizării instrumentelor interne specifice grădiniței	47
2.1. <i>Principii ale calității în organizații educaționale</i>	47
2.2. <i>Implementarea instrumentelor/standardelor de control intern managerial și a standardelor de calitate la nivelul grădiniței</i>	49
2.2.1. <i>Corelații ale controlului managerial cu funcțiile manageriale la nivelul grădiniței</i>	52
2.2.2. <i>Locul și rolul standardelor de calitate în stabilirea indicatorilor de performanță specifici grădiniței</i>	56
2.2.3. <i>Prezentare comparativă a Comisiei de monitorizare (CM) și a Comisiei pentru evaluarea și asigurarea calității (CEAC)</i>	63
2.3. <i>Contribuția evaluării interne la asigurarea calității în grădiniță</i>	67
2.4. <i>Rolul procedurilor documentate în grădiniță</i>	74
Capitolul III. Managementul activităților de învățare în grădiniță	79
3.1. <i>Cerințe curriculare actuale în grădiniță</i>	79
3.2. <i>Rolul profesorului pentru învățământ preșcolar în realizarea unui management eficient al activităților de învățare</i>	81
3.2.1. <i>Proiectarea activităților de învățare în grădiniță</i>	84
3.2.2. <i>Organizarea și desfășurarea activităților de învățare cu preșcolarii</i>	88
3.2.3. <i>Evaluarea activităților de învățare în grădiniță</i>	91
3.2.4. <i>Contribuția profesorului reflexiv la asigurarea unui management de calitate al activităților de învățare</i>	95
3.3. <i>Optimizarea managementului activităților de învățare din grădiniță prin activități de dezvoltare profesională</i>	98
3.3.1. <i>Managementul formării continue în grădiniță</i>	101
3.3.2. <i>Reflecția colectivă-perspectivă asupra managementului activităților de învățare din grădiniță</i>	103
SECȚIUNEA II. Influențele procedurilor documentate asupra calității managementului activităților de învățare în grădinițe. Studiu și aplicație în județul Cluj	107
Capitolul IV. Coordonatele cercetării	107
4.1. <i>Premisele cercetării</i>	107
4.2. <i>Scopul și obiectivele cercetării</i>	109

4.3. Întrebări de cercetare	110
4.4. Ipotezele cercetării	110
4.5. Variabilele cercetării	111
4.6. Locul și perioada de desfășurare a cercetării	111
4.7. Eșantionul de subiecți	111
4.8. Eșantionul de conținut	112
4.9. Designul cercetării	113
4.10. Metodologia cercetării	117
4.10.1. Analiza coeficientului de consistență internă alfa al lui Cronbach	119
4.10.2. Analiza Componentelor Principale	120
Capitolul V. Rezultatele cercetării	131
5.1. Etapa preexperimentală	131
5.1.1. Statistici descriptive pe total eșantion	131
5.1.2. Statistici descriptive în funcție de dimensiuni	134
5.1.3. Analiza asocierii dintre variabilele cercetate și dimensiunile de interes (ANOVA)	139
5.1.4. Teste T pentru diferența mediilor	146
5.1.5. Analiza legăturii dintre variabilele de cercetare (coeficienții de corelație Pearson)	158
5.1.6. Analiza regresiei liniare multiple	162
5.2. Etapa experimentului formativ	165
5.3. Etapa postexperimentală	167
5.3.1. Statistici descriptive pe total eșantion	167
5.3.2. Statistici descriptive în funcție de dimensiuni	169
5.3.3. Analiza asocierii dintre variabilele cercetate și dimensiunile de interes (ANOVA)- etapa postexperimentală	174
5.3.4. Teste T pentru diferența mediilor, etapa postexperimentală, eșantioane independente	178
5.3.5. Analiza legăturii dintre variabilele de cercetare (coeficienții de corelație Pearson), etapa postexperimentală	183
5.3.6. Analiza regresiei liniare multiple	186
5.4. Analize comparative de tip pretest - post-test (etapa preexperimentală versus etapa postexperimentală).....	188
Concluzii generale. Limite și perspective de cercetare	191
Bibliografie	199
Anexe	215

Cuvinte cheie: activități de învățare, calitate, comunicare, control intern managerial, descentralizare, evaluare, implicare, optimizare, proceduri, reflecție, standardizare.

Introducere

Realizarea unui management eficient al unității de învățământ reprezintă un obiectiv permanent al conducerii acesteia, indiferent de nivelul de învățământ la care ne raportăm, fapt ce determină preocuparea pentru căutarea, identificarea și adaptarea unor strategii adecvate în acest sens. Pornind de la definiția referitoare la optimizarea învățământului ce „vizează modernizarea permanentă a acestuia, respectiv luare de măsuri strategice și operaționale, care să asigure adaptarea lui continuă și dinamică la cerințele actuale și de perspectivă ale societății” (Bocoș (coord.), Răduț-Taciu & Stan, 2018, p. 379), optimizarea funcționării organizației educaționale are în vedere aceleași aspecte.

Pe măsură ce organizațiile educaționale dobândesc o autonomie tot mai mare în proiectarea programelor și în gestionarea resurselor, rolul directorului devine din ce în ce mai important, fiind necesară recunoașterea influenței acestuia la contribuția îmbunătățirii rezultatelor organizaționale (Schleiher, 2012). Grădinița, ca organizație educațională, se înscrie, din punct de vedere al autonomiei instituționale, în categoria celor care pot beneficia de libertate decizională (având personalitate juridică), stabilind și urmărind propriile obiective.

În România, raportat la totalul unităților de învățământ, grădinițele au ponderea cea mai mare. Județul Cluj este printre puținele județe din țară care are peste 40 de unități cu personalitate juridică în rândul grădinițelor, reprezentativitatea acestora pentru cercetare fiind susținută în mod cert. În urma restructurării rețelei școlare realizate de-a lungul ultimilor ani, se remarcă faptul că aproape 40% dintre județe au un număr extrem de redus de grădinițe cu personalitate juridică (sub 10 unități). Acest aspect evidențiază un grad scăzut de preocupare și înțelegere a specificului acestora, în condițiile în care educația timpurie este o provocare permanentă, ce nu se rezumă doar la îngrijirea preșcolarilor, ci dobândește, an de an, noi valențe educative, cu impact major asupra societății viitoare.

Tema propusă pentru cercetare a răspuns provocărilor regăsite la nivelul grădinițelor în ceea ce privește modalitățile eficiente de optimizare a activităților de învățare cu preșcolarii, dar și la nivel instituțional, având ca repere concepte precum „calitatea în educație și educația de calitate” (Cristea, 2008, p. 107). Cercetarea a vizat realizarea unui studiu la nivelul județului Cluj, în urma implementării unor instrumente unitare specifice activităților manageriale din grădiniță. Instrumentele utilizate în cadrul cercetării sunt reglementate, ca structură, în documente legislative în vigoare, însă statisticile realizate până în prezent nu evidențiază impactul acestora asupra calității activităților organizaționale, fiind prezentate doar la nivel cantitativ.

Absența evidențierii influenței procedurilor documentate în unitățile de învățământ asupra calității managementului activităților de învățare, deși acestea se regăsesc ca instrumente atât în cadrul controlului intern managerial, cât și în ceea ce privește asigurarea calității, a reprezentat o provocare ce a fost avută în vedere în cadrul cercetării. Remarcăm, totodată, că, până la momentul actual, nu există cercetări în România, la nivelul unităților de învățământ preșcolar, care să analizeze efectele acestor instrumente asupra activităților specifice, cercetarea de față înscriindu-se în această zonă de interes.

Experiențele anterioare și rezultatele obținute la nivelul unei grădinițe ne-au determinat să abordăm tema de cercetare aleasă cu **scopul** de a verifica eficiența instrumentelor create în vederea optimizării funcționării grădinițelor cu personalitate juridică din județul Cluj.

Cercetarea a urmărit să analizeze și posibili factori care pot influența implicarea profesorilor pentru învățământul preșcolar în procesul decizional și comunicarea la nivel

intern: experiența managerială, dimensiunea grădiniței (ca dispersie teritorială), statutul cadrelor (titulare, calificate/necalificate) (Iosifescu *et al.*, 2013), în condițiile valorizării directorului ca un catalizator al organizației educaționale (Kitchen *et al.*, 2017), dar și ca leader pedagogic (Schleicher, 2012).

Teza de doctorat cu titlul „**Optimizarea funcționării grădiniței prin implementarea instrumentelor de control intern managerial**” este structurată în două părți: fundamentarea teoretică și studiul realizat la nivelul județului Cluj, fiecare parte având mai multe capitole. În completarea acestora sunt Concluziile, bibliografia și anexele. Lucrarea conține un număr de 252 pagini, 32 de figuri, 83 de tabele și 21 de anexe.

Prima parte, intitulată **Fundamentarea teoretică**, cuprinde trei capitole distincte, structurate astfel încât să surprindă aspecte specifice fiecărui nivel de management dintr-o grădiniță.

Astfel, în **capitolul I**, intitulat **Tendențe actuale în managementul instituțional al grădiniței**, sunt surprinse elemente asociate nivelului conducerii, în mod special din perspectiva descentralizării organizației educaționale și rolul primordial al conducătorului acesteia în influențarea membrilor săi pentru atingerea obiectivelor stabilite (Vlăsceanu, 2003).

Conform celor afirmate de unii autori, pentru a-și întări componenta organizațională, grădinița, ca instituție de învățământ, trebuie să implementeze un management real al calității, elaborat, în esență, pentru organizații și care „să se manifeste preponderent pe două aspecte esențiale: organizarea resurselor financiare și umane pe termen lung, un management al calității real, eficient și eficace” (Chină, 2015, p. 282). Implementarea unui astfel de management presupune manifestarea, la nivelul organizației educaționale, a descentralizării financiare, administrative și pedagogice.

Analiza autonomiei instituționale din cele trei perspective, ne arată că pondererile segmentelor administrativ și pedagogic sunt semnificativ mai prezente din punct de vedere ale autonomiei decizionale, în raport cu segmentul financiar. Chiar dacă pe segmentele administrativ și pedagogic nivelul de autonomie e mai crescut decât din punct de vedere financiar, acesta din urmă influențează în mod direct celelalte două segmente. În acest context, putem inventaria dimensiunile importante ale managementului grădiniței asupra cărora managerul poate interveni pentru manifestarea descentralizării:

- managementul resurselor umane;
- managementul curriculumului;
- managementul comunicării;
- managementul riscurilor.

Totodată, un alt aspect evidențiat în acest capitol se referă la funcțiile manageriale (proiectarea/planificarea, organizarea, controlul/monitorizarea, evaluarea și reglarea) manifestate la nivelul conducerii care implică, în mod firesc, **responsabilitate managerială**. Deși responsabilitatea managerială se regăsește la toate nivelurile de management din grădiniță, *nivelul de vârf* (conducerea unității) își asumă în mare parte procesele derulate prin intermediul funcțiilor manageriale, fiind necesară accentuarea rolului celorlalte două niveluri de management implicate. În acest sens, interdependența dintre cele trei niveluri de management se reflectă prin gradul de realizare a obiectivelor entității, gradul de realizare a indicatorilor de performanță de la *nivelul comisiilor* sau al *grupeii* se intercondiționează, afectându-l, în mod direct, și pe cel *al conducerii*.

Exercitarea cu succes a funcțiilor manageriale, la toate nivelurile de management din cadrul grădiniței, presupune dezvoltarea unor relații armonioase între toți cei implicați.

Relațiile dintre nivelurile de management din grădiniță presupun schimburi permanente de mesaje, decizii, atitudini, manifestate în funcție de rolurile asumate pe moment de către toți cei implicați, în condițiile în care eficiența comunicării „reflectă însăși

esența actului educativ” (Stan, 2010, p. 115). Acest fapt se corelează foarte bine cu modalitățile de comunicare la nivelul grădiniței, ce constituie instrumentele cheie în activitatea managerială. Astfel, facem referire la comunicarea organizațională, comunicarea managerială și comunicarea didactică, ce pot fi asociate cu cele trei niveluri de management existente în grădiniță și care se află într-o relație de interdependență și intercondiționare evidentă. Cu cât fiecare membru al organizației își cunoaște mai bine rolul și îl asumă la oricare nivel de management, cu atât mai mult crește implicarea acestuia, contribuind la optimizarea proceselor derulate aici, accentuând, totodată, procesul de descentralizare.

Managementul participativ se poate manifesta în contextul descentralizării, al cărei principiu esențial se referă la faptul că procesul decizional aparține celor implicați în organizația educațională, iar valorizarea resursei umane este o condiție esențială. Motivarea angajaților este o condiție esențială a implicării acestora în realizarea unui management participativ. Rolul managerului este acela de a crea și susține un mediu stimulat prin care profesorii pentru învățământ preșcolar să își asume apartenența la o cultură organizațională la a cărei construcție își aduc aportul și urmăresc realizarea obiectivelor stabilite împreună.

Controlul, ca funcție managerială exercitată de director la nivelul compartimentului didactic, se desfășoară sub formă de **inspecție**, tradusă în **asistență la activitate** pentru monitorizarea tuturor aspectelor ce țin de procesul educațional: proiectarea, organizarea, desfășurarea și evaluarea activităților de învățare. Asistențele realizate de director reprezintă acțiuni de evaluare a cadrelor didactice pe domeniile lor de competență la nivelul managementului grupei, dar și de reglare/optimizare a demersurilor didactice și a dezvoltării personale și profesionale.

Promovarea unei abordări democratice, a unei atitudini active și interactive, educative și cognitive, prin prisma valorilor unei comunicări manageriale eficiente, o altă formă de inspecție, asumată la nivelul grădiniței de către toate cadrele didactice, se referă la **interasistențe**. Aici se întrepătrund foarte bine cele trei niveluri de management (al conducerii-prin director, al Comisiei pentru curriculum-prin responsabilul acesteia, al colectivului de preșcolari-prin cadrul didactic asistat). În acest context se evidențiază foarte bine performanța cadrului didactic susținător, prin asumarea și împărtășirea exemplelor de bune practici la nivelul grădiniței, valorificându-și și, totodată, dezvoltându-și „competențele profesionale și experiența didactică proprie” (Bocoș, Catalano, Avram & Someșan, 2009, p. 145).

Totodată, alături de directorul grădiniței, cadrele didactice participante exercită mai multe roluri prin implicarea/autoimplicarea în activități pe cele trei niveluri de management. În funcție de eficiența managementului Comisiei pentru curriculum și al grupei, directorul poate regla managementul de vârf prin reevaluarea obiectivelor, a proiectării, organizării, controlului/monitorizării și evaluării specifice asistențelor la activități în vederea reducerii/eliminării aspectelor care necesită îmbunătățiri, pentru a spori eficiența și eficacitatea activităților de învățare.

În **capitolul II**, intitulat **Managementul calității din perspectiva standardizării instrumentelor interne specifice grădiniței**, se prezintă o serie de principii ale calității în organizațiile educaționale, aspecte relevante pentru sistemele de controlul intern managerial și cel al asigurării calității, elemente comune ale celor două sisteme la nivelul comisiilor, rolul evaluării interne în organizația educațională, precum și cel al procedurilor documentate în grădiniță.

În literatura de specialitate, *calitatea* e văzută din două perspective: prima vizează conformitatea rezultatelor cu obiectivele stabilite inițial (prestabilite), iar cea de-a doua vizează transformarea permanentă, capacitatea de adaptare la nevoile actuale ale organizației, aflată în permanentă schimbare. Este vorba despre a face lucrurile care trebuie și sunt necesare, nu doar a face lucrurile așteptate (Sallis, 2002).

Sistemul de management al calității dintr-o organizație este specific acesteia și nu poate fi standardizat la scară largă. Ce putem standardiza, însă, sunt cerințele, recomandările, elementele care oferă un punct de vedere unitar cu privire la măsurile de asigurare a calității și la care ne raportăm atunci când dorim să stabilim îndeplinirea sau neîndeplinirea standardelor de calitate.

Grădinița poate fi abordată din două perspective: ca entitate publică (cu personalitate juridică) și ca organizație educațională. Ambele perspective vizează evaluarea internă prin responsabilizarea tuturor nivelurilor de management în vederea gestionării eficiente și eficace a tuturor proceselor interne pentru realizarea obiectivelor propuse, dar și prin raportare la standarde externe.

În contextul descentralizării, pentru grădiniță, aceste două perspective, de control intern managerial și de asigurare a calității, prin standardele existente, reprezintă repere în dezvoltarea instituțională, cu scopul optimizării funcționării acesteia și accederii spre performanță și excelență.

Implementarea sistemului de control managerial în grădiniță presupune identificarea elementelor specifice, a dovezilor care atestă funcționarea fiecărui standard, respectiv a indicatorilor de performanță propuși în documentele de proiectare instituțională. Corelarea standardelor de control intern managerial cu funcțiile manageriale sprijină implementarea cu succes a controlului intern managerial în unitatea de învățământ preșcolar.

Dezvoltarea instituțională, adăugarea de plus valoare acesteia, implică orientarea spre standardele de referință, însă formulând obiective și indicatori de performanță proprii, în funcție de resursele și nevoile existente (Chină, 2015). În acest sens, autoevaluarea instituțională (componentă a domeniului Managementul calității) este extrem de importantă și presupune „trecerea de la o inspecție de conformitate...la evaluare internă” (2015, p. 255) care să permită îmbunătățirea calitativă a tuturor proceselor. Astfel, indicatorii de performanță asociați acestui domeniu și care au fost vizați în lucrarea de cercetare sunt:

- existența și aplicarea procedurilor de autoevaluare instituțională;
- managementul calității activităților de învățare la nivelul organizației;
- dezvoltarea profesională a personalului;
- evaluarea calității activității corpului profesoral;
- constituirea și funcționarea structurilor responsabile cu evaluarea internă a calității.

Fiecare organizație educațională urmărește îmbunătățirea continuă a calității educației furnizate, cu referire, în mod special, la procesele de predare-învățare-evaluare realizate în cadrul activităților de învățare cu preșcolarii. Rolul esențial în monitorizarea calității acestor procese revine managerului grădiniței prin implementarea unui sistem de management al calității necesar spre a conduce la eficacitatea și eficiența acestora.

Prin urmare, este absolut necesar ca actorii organizației educaționale (grădinița) să fie implicați în *procesul de evaluare internă prin raportarea permanentă la obiectivele și indicatorii de performanță stabiliți și asumați*, dar și la standardele externe de evaluare, în condițiile în care, cu cât descentralizarea e mai profundă, cu atât se impune mai mult nevoia de standardizare, iar „evaluarea internă trebuie supusă validării externe” (Chiș, 2005, p. 52). Evaluarea internă trebuie să devină o prioritate, iar grădinița să își implementeze metode și instrumente proprii care să îi permită evoluția prin optimizarea funcționării.

Astfel, Ciclul Plan-Do-Check-Act (PDCA) este un instrument eficient de evaluare internă care se poate aplica la nivelul grădiniței în toate procesele derulate în cadrul acesteia. Pornind de la atribuțiile Comisiei de monitorizare și ale Comisiei de evaluare și asigurarea calității la nivelul grădiniței în ceea ce privește procedurile documentate, utilizarea Ciclului PDCA permite revizuirea permanentă a acestora în vederea îmbunătățirii calității managementului activităților de învățare. În acest sens, utilizarea modelului PDCA presupune evaluare internă permanentă pentru a permite remedieri, modificări, adaptări ale

procedurilor documentate specifice activităților identificate, având în vedere că fiecare etapă precede și succede unei alte etape, influențându-se reciproc.

Pentru că cele două sisteme (de control intern managerial și de asigurare a calității) trebuie implementate în sistemul de învățământ, în lucrarea de cercetare am urmărit corelarea acestora în vederea optimizării funcționării grădiniței. Cu alte cuvinte, am dorit să evidențiem modalități de asociere a standardelor de control intern managerial cu cele specifice sistemului de management al calității (standardele de calitate), cu accent pe elementul comun al celor două sisteme: **procedurile documentate (Standardul 9-Proceduri)**, ținând cont de complexitatea sistemului de control intern managerial.

„**Procedurile documentate** reprezintă modul specific de realizare a unei activități sau a unui proces, editat pe suport de hârtie sau în format electronic” (OSGG nr. 600/2018, p. 11). Altfel spus, procedura reprezintă „pașii” care trebuie urmați în realizarea unor activități la nivelul grădiniței (Bocoș (coord.) *et al.*, 2019). O procedură răspunde la întrebările: **cine** face o anumită activitate? **ce** activitate trebuie realizată? **cum** anume se va realiza acea activitate? **când** și **unde** se va realiza activitatea? **care** vor fi rezultatele respectivei activități? (Ghidul Comisiei pentru evaluarea și asigurarea calității în unitățile de învățământ preuniversitar – partea a II-a, 2007).

Elaborarea procedurilor documentate este un proces complex ce presupune că „fiecare acțiune/proces care se derulează în organizație va trebui să fie însoțit de o procedură” (Chină, 2019, p. 105). Totuși, nu toate activitățile din grădiniță sunt procedurale (procedurabile). În acest sens, pornind de la documentele ce orientează activitatea grădiniței, în special Planul managerial, sunt selectate activități procedurale ce reprezintă „activități **semnificative** pentru care se pot stabili reguli și modalități de lucru, general valabile, în vederea îndeplinirii, în condiții de regularitate, economicitate, eficiență și eficacitate, obiectivelor compartimentului și/sau entității publice” (OSGG nr. 600/2018, p. 4). Directorul grădiniței, în colaborare cu Comisia de monitorizare și cu Comisia de evaluare și asigurarea calității, inventariază activitățile procedurale la nivelul grădiniței, coordonează elaborarea procedurilor documentate specifice, urmărind îndeplinirea obiectivelor și indicatorilor de performanță stabiliți.

Un aspect important se referă la faptul că elaborarea procedurilor documentate este un atribut exclusiv al grădiniței (în cazul nostru), dat fiind faptul că personalul din interior cunoaște cel mai bine funcționarea acesteia, poate propune actualizări, modificări ale proceselor, documentelor, în funcție de realitățile existente. Implicarea personalului în procesul de revizuire și îmbunătățire a procedurilor asigură funcționarea acestora, motivându-l să găsească cele mai eficiente soluții în derularea și evaluarea activităților.

Procedurile documentate fac parte din *instrumentarul specific* controlului intern managerial și, prin complexitatea lor, fac referire și la celelalte instrumente de control intern managerial (obiective, mijloace, sistem informațional, organizare, control). Realizarea procedurilor documentate într-un mod responsabil, asumarea acestora de către toți cei vizați, conduce la îndeplinirea corectă și la timp a sarcinilor, la realizarea obiectivelor propuse și a indicatorilor de performanță vizați. Eficiența acestora este dată de **personalizarea** lor în funcție de **activitățile specifice** instituției, dar și de adaptarea la modificările survenite, **revizuirea**, altfel spus, pentru a răspunde nevoilor existente, pentru a fi reale instrumente de reglare și direcționare instituțională.

Capitolul III, Managementul activităților de învățare în grădiniță, abordează aspecte privind *Curriculum-ul pentru educația timpurie* (2019), rolurile profesorului pentru învățământul preșcolar din perspectiva realizării unui management eficient al activităților de învățare, modalități de optimizare a acestuia, practicile reflexive regăsite la nivelul grupei. Noua abordare curriculară în educația timpurie (cu referire la educația preșcolară) vizează competențe-cheie ca reper în stabilirea finalităților etapei educației timpurii. „*Curriculumul*

pentru educația timpurie este centrat pe dezvoltarea fizică, cognitivă, emoțională și socială a copiilor, respectiv pe remedierea precoce a eventualelor deficiențe în dezvoltare” (Pânișoară & Manolescu (coord.), 2019a, p. 77).

Necesitatea cunoașterii nivelului de dezvoltare și de urmărire a dezvoltării optime a acestora, pe toate cele cinci domenii de dezvoltare, este una din schimbările ce susțin paradigma noului Curriculum. Cea de-a doua schimbare se referă la centrarea reală pe nevoia de manifestare a aptitudinilor și abilităților fiecărui copil, „într-o viziune modernă, în care jocul are o pondere ridicată și în care rolul activităților reflexive și al parteneriatului între cadrele didactice și între cadre didactice și părinți pot influența major parcursul educațional al copilului.” (Suport pentru explicitarea și înțelegerea unor concepte și instrumente cu care operează Curriculumul pentru educație timpurie, 2019, p. 5).

Curriculumul pentru educația timpurie oferă profesorului pentru învățământ preșcolar libertate, dar și **responsabilitate** în proiectarea și integrarea curriculară, în organizarea, desfășurarea și evaluarea activităților de învățare. Libertatea oferită profesorului pentru învățământ preșcolar în proiectarea curriculară reprezintă una din tendințele actuale ale managementului curricular, fiind un element important al **descentralizării pedagogice**. Astfel, la nivelul managementului curricular operativ individual, vorbim despre „autoresponsabilizarea cadrelor didactice în direcția realizării de abordări curriculare” (Bocoș & Chiș, 2013, p. 329).

Dacă managerul școlar e directorul grădiniței, managerul educațional (profesorul pentru învățământ preșcolar) e conducătorul actului educațional în relație directă cu preșcolarul (Dietrich *et al.*, 2003). Funcțiile manageriale specifice directorului (*proiectare, organizare, monitorizare/control, evaluare*) se regăsesc în activitatea profesorului pentru învățământ preșcolar îmbinate într-o manieră specifică și valorificate în funcție de nevoile identificate la nivelul grupei de preșcolari. Chiar dacă, din punct de vedere financiar, descentralizarea e mai puțin prezentă, calitatea actului educațional e atributul cadrului didactic, ce are libertatea **construcției curriculare** pentru a veni cu „valoarea adăugată” și care permite accesarea grădiniței de la eficiență și eficacitate la performanță și excelență, în contextul **descentralizării pedagogice**.

Indiferent de nivelul de management al grădiniței în care este implicat profesorul pentru învățământ preșcolar, impactul pe care acesta îl poate avea, într-o măsură covârșitoare, se manifestă, în principal, la nivelul grupei, în cadrul activităților cu preșcolarii. Optimizarea managementului activității de învățare presupune faptul că practica educațională trebuie să fie susținută de reflecția critică, „practica măiestriei personale (...) fiind realizată prin reflecție individuală” (Senge, 2016, p. 87). Corelând autoevaluarea individuală cu reflecția personală, autoevaluarea instituțională cu reflecția colectivă, putem afirma că obiectivitatea primei asocieri determină eficiența celei de-a doua și, astfel, evaluarea internă a organizației devine obiectivă, permițând autoreglarea demersurilor de îmbunătățire a calității tuturor proceselor. Când o nouă perspectivă conduce la îmbunătățire sau schimbare, reflecția devine *practică reflexivă* (Welsh Government, 2015).

Pentru a încuraja comportamentul reflexiv al profesorului pentru învățământul preșcolar, Scrisoarea metodică pentru învățământul preșcolar 2014-2015 promovează **Fișa de reflecție** „cu scopul de a face din practicile respective puncte de discuție și de reflecție pentru dezvoltarea profesională” (Scrisoarea metodică pentru învățământul preșcolar 2014-2015, 2014, p. 2). Elementele accentuate în **Fișa de reflecție** vizează trei dimensiuni: interacțiunea profesor pentru învățământul preșcolar-copil, interacțiunea copil-copil/grup de copii, interacțiunea profesor pentru învățământul preșcolar-colegi/alți profesioniști/părinți.

Dacă pentru profesorul pentru învățământ **Fișa de reflecție** e un instrument necesar și util, am propus **Fișa de reflecție a managerului**, ce, cu siguranță, va sprijini directorul grădiniței în dezvoltarea propriilor competențe manageriale și, implicit, în optimizarea

grădiniței prin implementarea strategiilor ce susțin dezvoltarea acesteia. Având în vedere direcțiile abordate în lucrarea de cercetare, dimensiunile cuprinse în **Fișa de reflecție a managerului** se referă la: interacțiunea director-cadru didactic, interacțiunea cadru didactic-cadru didactic/colectivul de cadre didactice al grădiniței, interacțiunea director-preșcolari. Reflecția managerului asupra aspectelor menționate, modul, frecvența cu care este evidențiat fiecare item de autoevaluare săptămânală oferă acestuia pârghiile pentru realizarea unei comunicări manageriale eficiente, arată cadrelor didactice un model privind manifestarea atitudinii interogative, proactive a automanagementului. Manifestarea reflecției personale de către fiecare cadru didactic al grădiniței conduce la **reflecția colectivă**, ce are ca efect adoptarea unor acțiuni interdependente între acestea, cu scopul obținerii unui rezultat comun, asumat la nivelul organizației educaționale (Bocoș, 2013). Diagnoza rezultată, abordarea critică a interpretărilor manifestate, oferă managerului o viziune de ansamblu asupra demersurilor ulterioare privind îmbunătățirea managementului activităților de învățare (Day, 2003; Morgan, 1997). Cu cât discuțiile sunt mai aproape de practica proprie de predare a fiecărui cadru didactic, cu atât judecățile profesionale devin mai valoroase, iar acest fapt sporește calitatea în organizația educațională, schimbarea fiind necesară a se realiza în mod ascendent, nu descendent, adică prin evaluare internă, nu externă.

Cum putem „măsura” calitatea profesorilor pentru învățământul preșcolar, care sunt direcțiile de îmbunătățire în vederea optimizării managementului activităților de învățare?

Pornind de la aceste întrebări și având în vedere preocupările cercetătorilor din domeniul educației privind profesionalizarea carierei didactice, aducem în discuție, inevitabil, un sistem de competențe profesionale necesare cadrului didactic „în calitate de standard acceptabil în vederea exercitării profesiei” (Bocoș et al., 2019; Șerbănescu, Bocoș & Ioja, 2020, p. 20). Formarea acestui sistem de competențe profesionale are loc în cadrul programelor de formare inițială și continuă specifice domeniilor de activitate vizate. Dacă formarea competențelor profesionale de bază este reprezentată de finalitatea formării inițiale, formarea continuă dezvoltă aceste competențe și oferă posibilitatea formării altora noi, complementare (Șerbănescu et al., 2020). În acest sens, practica și reflecția au un rol covârșitor.

Urmărind conceptul pedagogiei moderne prin care profesorul trebuie să se adapteze la elevi, există câteva componente ale profesionalizării didactice ce susțin tocmai acest aspect: să stăpânească metodologia și conținuturile învățării; să construiască experiențe de învățare în funcție de potențialul beneficiarilor; să cunoască strategii de management eficient al grupului; să asigure succesul școlar pentru toți beneficiarii; să utilizeze tehnologiile moderne în predare și învățare; să colaboreze cu familia și comunitatea pentru a crea un mediu pozitiv de învățare; să fie practicieni reflexivi (Chiș, 2005). Schimbările apărute în ultimii ani, nevoia de adaptare a profesorilor pentru învățământ preșcolar impun regândirea strategiilor de abordare a activităților de învățare cu preșcolarii din perspectiva componentelor prezentate anterior, susținute de activități de formare continuă pliate pe nevoile identificate.

O modalitate ce permite realizarea unei radiografii a nevoilor de optimizare a managementului activităților de învățare se referă la **planificarea/ programul de asistențe** pe care îl pot desfășura directorul și responsabilul Comisiei pentru curriculum din grădiniță.

După Desimone (apud Ceobanu *et al.*, 2020), unul din elementele unui program eficient de formare îl constituie **participarea colectivă**, adică participarea la același program de formare, în aceeași perioadă, a mai multor cadre didactice care predau aceeași specialitate. Un astfel de program se referă la **interasistențe**, derulat după o procedură specifică, ținând cont de faptul că profesorii pot învăța unii de la alții, fiind la îndemâna tututor să se întâmple acest fapt (Keen & Tirca, 2000). Programul de interasistențe este stâns legat de cel al asistențelor deoarece acestea din urmă oferă repere de necontestat în valorizarea domeniilor

de competență ale cadrelor didactice asistate, dar și în cele care necesită îmbunătățiri. Altfel spus, profesorii pentru învățământul preșcolar care demonstrează competențe reale pe unul sau mai multe domenii (proiectarea, organizarea, desfășurarea și evaluarea activităților de învățare) devin **mentori** pentru ceilalți în cadrul programului de interasistențe și nu numai. *Mentoratul* este o „activitate profesională complexă, realizată de către un profesor mentor care presupune, în detaliu, acțiunea specifică de mediere pedagogică, de îndrumare a activității, de facilitare a învățării și dezvoltării profesionale, consiliere, sprijin, ghidare, oferire de experiențe profesionale benefice, integrare în (micro)comunitate” (Bocoș (coord) *et al.*, 2018, p. 100). Manifestarea rolului de **mentor** în cele două dimensiuni (pentru debutanți și pentru celelalte cadre didactice) se realizează concomitent, fiind considerată o formă de extindere a experienței și de creștere a motivației (Șerbănescu *et al.*, 2020). Ghidajul mentorului conduce la „sporirea eficienței practicii reflexive” (Bernat, 2012, paragraf 4). Totodată, interasistențele permit profesorilor pentru învățământ preșcolar să inițieze propuneri privind propriile nevoi de formare identificate în urma *reflecției personale* sau în urma schimbului de experiență cu colegii, a feed-back-ului primit (Pollard, 2014) și oferit în manieră colegială (Little, 1990), în acest fel nivelul de decizie al celor implicați direct este manifestat în mod real la nivelul unității.

În cadrul acestor programe de formare continuă la nivelul grădiniței putem vorbi de prezența elementelor de descentralizare (**financiară** prin asigurarea resurselor necesare activităților – videoprojector, internet; **administrativă** prin elaborarea procedurilor, a documentelor interne; **pedagogică** prin libertatea construcției curriculare, a programelor de formare continuă), de întrepătrunderea celor trei niveluri de management, dublată de un management participativ ce încurajează o comunicare managerială eficientă, într-un cadru specific reglementat de proceduri documentate adaptate activităților grădiniței, toate acestea facilitând optimizarea managementului activităților de învățare.

Partea a doua a tezei, intitulată **Influențele procedurilor documentate asupra calității managementului activităților de învățare în grădinițe. Studiu și aplicație în județul Cluj**, cuprinde două capitole: unul dedicat demersului investigativ realizat și celălalt analizei și interpretării datelor obținute.

Capitolul IV, denumit **Coordonatele cercetării**, prezintă premisele cercetării, scopul și obiectivele acesteia, întrebările de cercetare, ipotezele și variabilele cercetării, detalii privind eșantioanele de subiecți și de conținut, metodologia și etapele cercetării, validarea instrumentului (chestionar) utilizat în cadrul cercetării.

Provocările zilnice din grădinițe, raportate la libertatea profesorului pentru învățământ preșcolar în ceea ce privește proiectarea, organizarea, desfășurarea și evaluarea activităților de învățare, necesitatea asumării unor strategii eficiente pentru realizarea unui management de calitate (ca reper european), ne-a determinat să abordăm tema de cercetare cu scopul de a verifica eficiența unor instrumente create în vederea optimizării funcționării grădiniței, având în vedere, în mod particular, calitatea managementului activităților de învățare.

Libertatea oferită de *Curriculumul pentru educația timpurie* (2019) profesorului pentru învățământ preșcolar (*descentralizare pedagogică*) este completată de libertatea de decizie oferită managerului grădiniței prin celelalte segmente: *descentralizarea administrativă și financiară*. Valorificarea eficientă a acestor aspecte, prin asumarea responsabilității, permite crearea unor instrumente specifice instituției care să susțină realizarea obiectivelor propuse și manifestarea indicatorilor de performanță asumați.

Pentru îmbunătățirea calității managementului activităților de învățare e nevoie de reflecție, autoevaluare, evaluare din cât mai multe perspective, îndreptate spre cei care sunt actorii principali în demersul didactic: profesorii pentru învățământul preșcolar. Implicarea fiecărui nivel de management din grădiniță în procesul de evaluare presupune colaborare,

comunicare, oferirea de feed-back, astfel încât să surprindă o imagine cât mai fidelă a realității. Un studiu al OECD din 2013 (OECD, 2014) evidențiază câteva aspecte legate de colaborarea între cadrele didactice, dar și de frecvența cu care primesc feed-back la nivelul unității de învățământ:

- majoritatea cadrelor didactice **predau individual**;
- 50% afirmă că **rar** sau **niciodată** nu predau în echipă cu colegii;
- 66% dintre cei chestionați **nu participă la lecții demonstrative** ale colegilor;
- 58% **nu primesc feed-back de la vreun coleg**;
- 46% afirmă că **nu primesc niciodată feed-back de la director**;
- 51% spun că **nu primesc niciodată feed-back de la vreun membru din echipa managerială**;
- în România 40% **primesc feed-back de la mentorul** desemnat.

Statisticile surprind câteva aspecte esențiale care considerăm că influențează starea de bine a profesorului și, implicit, calitatea managementului activităților de învățare: gradul redus al schimburilor de bune practici la nivelul organizației, al feed-back-ului așteptat de la nivelurile superioare de management, dar și de la colegii practicieni. Se impune, astfel, o regândire a relațiilor dintre nivelurile de management din cadrul grădinițelor și identificarea strategiilor optime pentru funcționarea acestora, în funcție elementele specifice fiecăreia dintre acestea.

Elementul central al demersului investigativ se referă la *procedurile documentate* și a fost un numitor comun pentru sistemul de control intern managerial și pentru cel al asigurării calității. Experiența anterioară în domeniul managementului grădiniței ne-a îndreptățit să aducem în atenția participanților la studiul investigativ o serie de instrumente relevante pentru întreg procesul managerial al unei grădinițe, instrumente care pot fi adaptate și personalizate cu ușurință, păstrându-se, totuși, aspectele esențiale care orientează activitățile procedurabile existente. De asemenea, în urma discuțiilor realizate cu directorii grădinițelor cu personalitate juridică din județul Cluj, segmentul procedurilor documentate reprezintă o provocare permanentă la nivel instituțional, resimțindu-se nevoia de raportare la instrumente unitare, standardizate, specifice unităților de învățământ preșcolar, în vederea eficientizării și optimizării tuturor acțiunilor derulate.

Pornind de la premisele prezentate mai sus, în cele ce urmează descriem strategia concretă utilizată pe parcursul derulării cercetării efective.

Scopul cercetării a vizat stabilirea eficienței procedurilor documentate specifice activităților manageriale din grădiniță asupra calității managementului activităților de învățare din grădiniță.

Obiectivele cercetării au fost următoarele:

- decantarea direcțiilor de optimizare a managementului activităților de învățare în grădinițele din județul Cluj;
- elaborarea procedurilor documentate specifice activităților manageriale la nivelul grădinițelor din județul Cluj;
- implementarea procedurilor documentate specifice activităților manageriale la nivelul grădinițelor din județul Cluj;
- identificarea relațiilor de interdependență dintre componentele și dimensiunile vizate în cadrul cercetării;
- realizarea unui ghid de proceduri specifice activităților manageriale din grădiniță.

Demersul investigativ a pornit de la următoarele **întrebări de cercetare**:

- Care sunt direcțiile de decantare în vederea optimizării managementului activităților de învățare în grădinițele din județul Cluj?
- În ce măsură procedurile documentate specifice activităților manageriale influențează managementul activităților de învățare din grădiniță?

În elaborarea ipotezei generale a cercetării am avut în vedere experiența personală și aspectele teoretice în ceea ce privește dependența dintre procedurile documentate și calitatea managementului activităților de învățare.

Ipoteza generală a cercetării: utilizarea procedurilor documentate specifice activităților manageriale din grădiniță **conduce** la **creșterea** calității managementului activităților de învățare.

O serie de **ipoteze secundare ale cercetării** au fost urmărite, având în vedere complexitatea demersului investigativ și necesitatea surprinderii a cât mai multor corelații între elementele vizate:

- utilizarea procedurilor documentate specifice activităților manageriale din grădiniță **conduce** la **optimizarea** comunicării intrainstituționale;
- utilizarea procedurilor documentate specifice activităților manageriale din grădiniță **conduce** la **creșterea** ponderii implicării/autoimplicării profesorilor pentru învățământul preșcolar în procesul decizional;
- există **diferențe semnificative** între directori și profesorii pentru învățământ preșcolar în privința scorurilor acordate pentru toate variabilele de cercetare;
- vechimea în funcție **nu influențează** răspunsurile oferite pentru fiecare variabilă de cercetare în parte;
- statutul respondentului în grădiniță **influențează** răspunsurile oferite pentru fiecare variabilă de cercetare în parte;
- locația de desfășurare a activității zilnice **impactează** comunicarea internă și implicarea/autoimplicarea în procesul decizional;
- comunicarea internă, implicarea/autoimplicarea în procesul decizional și procedurile documentate sunt **predictori semnificativi** pentru calitatea managementului activităților de învățare.

Pornind de la ipoteza generală, am stabilit următoarele variabile:

Variabila independentă: utilizarea procedurilor documentate specifice activităților manageriale din grădiniță în grădinițele din județul Cluj.

Variabilele dependente:

- managementul activităților de învățare;
- managementul comunicării intrainstituționale;
- gradul de implicare/autoimplicare al cadrelor didactice în procesul decizional.

Cercetarea a avut loc în cadrul grădinițelor cu personalitate juridică din județul Cluj. Datele au fost colectate online, în rândul personalului din grădinițele din județul Cluj, în perioada octombrie 2020 - aprilie 2021.

Grupul țintă implicat în cercetare a fost selectat pe bază de voluntariat din grădinițele cu personalitate juridică și structurile aferente din județul Cluj. **Eșantionul de subiecți** a cuprins 396 respondenți, dintre care 40 de participanți (reprezentând 10.1% din total) ocupau funcția de director, iar 356 erau profesori pentru învățământ preșcolar (reprezentând 89.9% din total); 72.7% dintre aceștia își desfășurau activitatea zilnică în grădinițe cu formă de organizare *personalitate juridică* (PJ), iar restul participanților în grădinițe ce reprezentau structuri ale acestora; 78% din cadrele participante aveau statutul de titular (angajați pe perioadă nedeterminată), 21.5% de suplinitor calificat (angajați pe perioadă determinată, având studii corespunzătoare postului), iar 0,5% de suplinitor necalificat (angajat pe perioadă determinată, fără studii corespunzătoare postului); cele mai consistente grupe de vechime în poziția actuală ocupată, din punct de vedere al volumului de subiecți, erau grupele cu vechimea între 11-20 ani (30.1% din total) și 0-5 ani (25% din total), iar cea mai redusă ca volum de subiecți era grupa cu peste 25 ani vechime, cu 12.9% din total participanți (Figura 1).

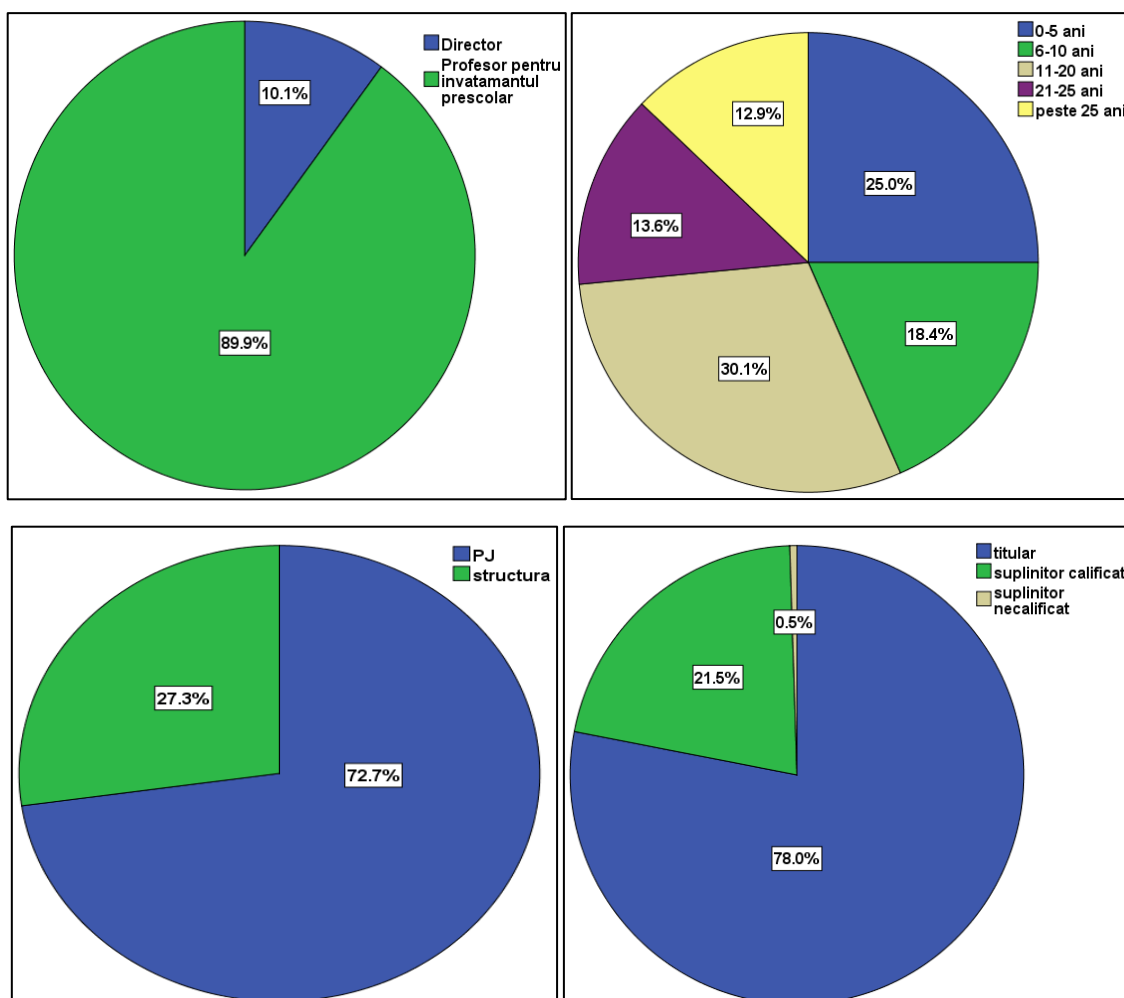


Figura 1. Descrierea succintă a eșantionului de subiecți utilizat în cadrul cercetării

Sursa: prelucrări proprii în SPSS

Eșantionul de conținut a vizat conținuturi științifice implicate în cele trei niveluri de management: al conducerii, al comisiilor, al grupei. Problematika s-a conturat în jurul unor componente/dimensiuni manageriale: managementul activităților de învățare, comunicarea internă, implicarea/autoimplicarea în procesul decizional, procedurile documentate. Materialele utilizate au avut ca suport documente legislative în vigoare: *Curriculumul pentru educația timpurie-2019* – principii și valori, indicatori comportamentali, teme anuale de studiu, categorii de activități de învățare, program zilnic, fișa pentru aprecierea progresului individual al copilului înainte de intrarea în învățământul primar, elemente de proiectare; *Legea Educației Naționale* – competențe-cheie pentru profilul absolventului, principii și elemente ale descentralizării, *acte normative emise de Ministerul Educației* – principii curriculare, competențe profesionale de bază, domeniile de evaluare ale cadrelor didactice, categorii de activități de formare continuă, roluri la nivelul organizației educaționale, scrisori metodice etc., fiind preluate și corelate în vederea susținerii demersului investigativ propus. Astfel, **procedurile documentate** au orientat demersurile celor implicați în studiu, fiind utilizate ca instrumente unitare/standardizate în proiectarea, organizarea, desfășurarea și evaluarea activităților la toate nivelurile de management existente în grădinițe.

Orice demers de cercetare științifică e necesar să fie structurat pe baza unui design coerent, riguros, conform cerințelor actuale de cercetare pedagogică, abordând o tematică ce vizează să aducă un plus valoare prin rezultatele preconizate. Demersul investigativ a fost organizat pe grupuri mari, pe colective din grădinițele cu personalitate juridică din județul

Cluj, urmărindu-se problematica îmbunătățirii activităților de învățare prin implementarea unor instrumente și proceduri specifice. În ceea ce privește tipul de cercetare, s-a utilizat *cercetarea-acțiune*, investigatorii fiind implicați în mod direct în cercetare (Bocoș, 2003), iar focalizarea s-a realizat pe o problemă specifică, analizată în condiții specifice, fără a urmări obținerea de cunoștințe științifice, ci „de a obține o cunoaștere focalizată pe o situație și un scop particular” (Bocoș, 2003, p. 16).

În **capitolul V, Rezultatele cercetării**, sunt prezentate rezultatele aferente fiecărei etape de cercetare.

Având în vedere complexitatea demersului investigativ derulat la nivelul grădinițelor cu personalitate juridică din județul Cluj, în cele ce urmează sintetizăm concluziile desprinse pe parcursul și la finalul acestuia.

Obiectivele cercetării au stat la baza formulării ipotezelor și variabilelor care au fost testate și vehiculate pe tot parcursul demersului investigativ. Corelațiile relevate de analizele rezultatelor cercetării au permis extragerea unor concluzii care constituie reale diagnosticări privind elementele care pot influența optimizarea funcționării grădiniței, dar și efectuarea de predicții în acest sens. Utilizarea instrumentului de îmbunătățire a calității la nivelul grădiniței (PDCA) și, implicit, a managementului activităților de învățare, a permis ca, pornind de la o evaluare internă obiectivă, să putem regla, optimiza activitățile propuse, urmând să standardizăm paleta de instrumente ce a produs efecte pozitive semnificative la nivelul grădiniței.

Întrebările de cercetare rezultate în urma reflecției personale a cercetătorului au ghidat demersurile spre stabilirea scopului și obiectivelor cercetării, dar și a ipotezelor ce se doreau a fi testate. Pornind de la faptul că elementul central al acestui demers investigativ l-au constituit procedurile documentate, *ipoteza generală* a urmărit dacă *utilizarea procedurilor documentate specifice activităților manageriale din grădiniță conduce la creșterea calității managementului activităților de învățare*. Această ipoteză a fost completată de o serie de *ipoteze secundare* ce vizau profesorii pentru învățământul preșcolar: comunicarea intrainstituțională, implicarea/autoimplicarea în procesul decizional, posibile diferențe de percepție asupra variabilelor de cercetare din perspectiva locației de desfășurare a activității (unitate cu personalitate juridică sau structură), a funcției, a statutului sau a vechimii deținute de către respondenți.

Etapa preexperimentală a fost una complexă, marcată de câteva subetape care au contribuit la derularea experimentului formativ. Fiind o cercetare derulată la nivelul grădinițelor cu statut de personalitate juridică din județul Cluj, s-au avut în vedere următoarele aspecte: obținerea acordului Inspectoratului Școlar Județean Cluj pentru desfășurarea acesteia; aplicarea instrumentului de colectare a datelor grupului țintă (chestionarul); realizarea analizei datelor preliminare; identificarea posibilelor direcții de intervenție în vederea optimizării managementului activităților de învățare; elaborarea procedurilor documentate specifice direcțiilor identificate.

Etapa experimentului formativ (de intervenție) a presupus diseminarea procedurilor documentate în grădinițe, implementarea acestora în cadrul activităților manageriale specifice, acțiuni realizate de către directori. De asemenea, a avut loc monitorizarea implementării procedurilor documentate în grădiniță, ca atribut al celui care inițiază demersul investigativ, în cadrul unui focus-grup cu directorii grădinițelor. Pe parcursul acestei etape, intervenția directă a fost asupra directorilor de grădinițe prin livrarea procedurilor documentate (Tabelul 1), iar asupra profesorilor pentru învățământul preșcolar intervenția a fost indirectă. Fiecare director a orchestrat într-o manieră personală, specifică unității, implementarea procedurilor documentate, respectând structura, conținutul și elementele definitorii ale acestora, având un rol esențial în cadrul demersului investigativ. Rezultatele cercetării din etapa postexperimentală evidențiază gradul de influență al

directorilor asupra eșantionului format din profesorii pentru învățământ preșcolar din grădinițe.

Denumirea procedurii documentate	Nivelul managementului din grădiniță implicat
Procedura de sistem privind întocmirea procedurilor	Nivelul comisiilor
Procedura de sistem privind codificarea procedurilor la nivelul unității	Nivelul comisiilor
Procedura operațională privind comunicarea internă	Nivelul conducerii, al comisiilor, al grupei
Procedura operațională privind elaborarea graficului de monitorizare a activității tuturor compartimentelor din unitate	Nivelul conducerii
Procedura operațională privind întocmirea planificării conținuturilor învățării, a tematicii anuale pentru fiecare grupă	Nivelul comisiilor, al grupei
Procedura operațională privind întocmirea planificării săptămânale la grupă	Nivelul conducerii, al grupei
Procedura operațională privind controlul documentelor școlare	Nivelul conducerii, al comisiilor
Procedura operațională privind monitorizarea activității cadrelor didactice prin asistențe	Nivelul conducerii, al grupei
Procedura operațională privind realizarea interasistențelor la nivelul unității	Nivelul conducerii, al comisiilor, al grupei
Procedura operațională privind organizarea și desfășurarea activităților didactice realizate prin intermediul tehnologiei și al internetului, precum și pentru prelucrarea datelor cu caracter personal	Nivelul grupei
Procedura operațională privind desfășurarea activității de mentorat pentru cadrele didactice debutante	Nivelul comisiilor, al grupei

Tabelul 1. Proceduri documentate livrate grădinițelor în cadrul cercetării

Etapa postexperimentală a constat în aplicarea instrumentului de colectare a datelor (identic cu cel din etapa preexperimentală), analiza și interpretarea datelor obținute în cadrul experimentului formativ. Ca element inovativ al autorului cercetării, în această etapă s-au valorificat procedurile documentate utilizate în cadrul experimentului formativ prin realizarea și publicarea unui *Ghid de proceduri documentate specifice activităților manageriale din grădiniță (de sistem și operaționale)*, ce se dorește a fi un instrument util nu doar directorilor de grădiniță și profesorilor pentru învățământul preșcolar, ci și cadrelor didactice de la alte niveluri de învățământ.

Rezultatele obținute în urma aplicării instrumentului de colectare a datelor au fost analizate și interpretate în etapele preexperimentală și postexperimentală, realizându-se comparații pentru a surprinde dacă, în urma intervenției realizate în cadrul experimentului formativ, există diferențe semnificative statistic între cele două etape și dacă se validează/invalidază ipoteza generală, respectiv, ipotezele secundare.

În urma interpretării datelor cercetării se constată *impactul pozitiv semnificativ* al utilizării *procedurilor documentate* în relație cu *managementul activităților de învățare*. Astfel, **se validează ipoteza generală**, fiind îndreptățiți să afirmăm că *utilizarea procedurilor documentate specifice activităților manageriale conduce la creșterea calității managementului activităților de învățare*. Validarea ipotezei confirmă îndeplinirea scopului

cercetării, procedurile documentate fiind eficiente în asigurarea calității managementului activităților de învățare. De asemenea, în urma efectuării analizei de regresie multiple s-a constatat că *dacă scorul procedurilor documentate crește cu un punct, scorul managementului activităților de învățare crește, în medie, cu 0,414 puncte* (Tabelul 2).

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	20.748	.886		23.410	.000		
	Post: Comunicarea internă	.424	.065	.338	6.566	.000	.522	1.916
	Post: Implicarea/autoimplicarea în procesul decizional	.243	.068	.171	3.590	.000	.613	1.632
	Post: Procedurile documentate	.414	.075	.277	5.547	.000	.555	1.802

Tabel 2. Coeficienții estimați ai modelului de regresie multiplu, etapa postexperimentală.

Sursa: prelucrări proprii în SPSS

Pentru ca scorul procedurilor documentate să crească și, implicit, impactul asupra calității managementului activităților de învățare, propunem elaborarea de proceduri noi pentru activitățile procedurabile care nu au fost urmărite în cadrul cercetării, revizuirea celor existente prin implicarea tuturor subiecților responsabili de la fiecare nivel de management. Cercetarea a surprins câteva aspecte din perspectiva dimensiunilor propuse spre analiză, acestea fiind importante deoarece pot influența realizarea obiectivelor specifice și indicatorii propuși, adică eficiența și eficacitatea activităților.

Diversitatea regăsită într-o grădiniță, raportată la profesorii pentru învățământul preșcolar, conferă specificitate managementului organizațional, deci directorul are un rol extrem de important în definirea traseului de urmat. Demersul investigativ, prin influența directă a cercetătorului asupra directorilor, a contribuit la accentuarea acestui aspect. Este interesant să punctăm diferențele dintre rezultatele obținute în *etapa preexperimentală* și în *etapa postexperimentală*, raportate la *ipotezele secundare*, în urma efectuării *testelor t*. Validarea, în etapa postexperimentală a ipotezei secundare referitoare la faptul că există diferențe semnificative statistic între directori și profesorii pentru învățământul preșcolar în privința scorurilor acordate pentru *implicarea/autoimplicarea în procesul decizional* și *procedurile documentate*, după ce, în etapa preexperimentală, se identificau legături doar cu variabila referitoare la *implicarea/autoimplicarea în procesul decizional*, ne arată asumarea importanței utilizării procedurilor documentate de către directorii de grădiniță, aceștia acordând același scor ambelor variabile. Procedurile documentate permit exercitarea tuturor *funcțiilor manageriale* într-o manieră proprie organizației, atât prin modul de concepere, cât și prin procesul de implementare, fiind un real suport pentru director, în condiții de autonomie/libertate decizională.

Asemenea dimensiunii referitoare la *funcția didactică deținută*, și în cazul *statutului deținut de respondenți* variabilele care au înregistrat diferențe semnificative statistic în ceea ce privește scorurile sunt aceleași: *implicare/autoimplicare în procesul decizional* (în etapa preexperimentală) și, în plus, *procedurile documentate* în etapa postexperimentală.

Analizând *implicarea/autoimplicarea cadrelor didactice în procesul decizional*, observăm că scorurile medii obținute sunt cele mai scăzute, în raport cu celelalte variabile analizate, chiar dacă se constată o ușoară creștere în etapa postexperimentală. Se impune, în mod cert, motivarea cadrelor didactice prin valorizarea competențelor personale deținute și manifestarea acestora la toate nivelurile de management ale grădiniței, aspecte ce țin, în mare parte, de abilitatea managerului în a crea și susține un mediu organizațional stimulat, în care fiecare membru să își asume un rol bine definit. Distribuind responsabilități la toate nivelurile de management ale organizației educaționale, directorul dezvoltă o rețea de lideri ai viitorului ce asigură continuitate viziunii, dar imprimând o perspectivă personală (Schleicher, 2012).

În ceea ce privește *vechimea în funcția deținută*, trebuie să punctăm cuantumul aferent fiecărei grupe de vechime din eșanșionul de subiecți. Singura grupă de vechime constantă ce a avut, în etapa preexperimentală, asocieri valide cu celelalte grupe de vechime, este cea a profesorilor pentru învățământul preșcolar cu vechime de peste 25 de ani. Această grupă, deși în procent de doar 12,9% din totalul respondenților, a reușit să influențeze scorurile medii în etapa postexperimentală. Astfel, *ipoteza secundară* referitoare la faptul că *vechimea în funcție nu influențează scorurile medii obținute pe fiecare variabilă de cercetare în parte se validează pentru toate intervalele de vechime analizate*. Cu alte cuvinte, expertiza profesorilor pentru învățământ preșcolar cu vechime de peste 25 de ani este valorificată pornind de la direcțiile stabilite în etapa preexperimentală, aceștia devenind mentori pentru celelalte cadre didactice, influențându-le parcursul. Dacă ne raportăm la cele trei componente de bază ale practicii reflexive (Domingo, 2021), experiența profesională și personală a profesorilor pentru învățământul preșcolar cu vechime de peste 25 de ani întărește rezultatele obținute prin reflecția asupra propriei activități, explicându-se, astfel, influența ca experti asupra celorlalte grupe de vechime.

Evidențiind *dimensiunea locației* în care își desfășoară activitatea respondenții, în etapa preexperimentală existau legături de intensitate medie cu ambele variabile: *comunicarea internă și implicarea/autoimplicarea în procesul decizional*. Totuși, urmărind reducerea decalajelor între profesorii pentru învățământul preșcolar aflați în locații diferite, directorii au creat grupuri de lucru, au utilizat instrumente unitare, reușind armonizarea relațiilor de comunicare și implicare între membrii organizației, indiferent de numărul de locații coordonate. Astfel, în etapa postexperimentală, *ipoteza secundară* conform căreia *locația de desfășurare a activității zilnice impactează comunicarea internă și implicarea/autoimplicarea în procesul decizional nu se validează*. Și această situație (ca și în cazul dimensiunii referitoare la vechimea în funcție) poate fi explicată prin influența profesorilor pentru învățământ preșcolar cu vechime de peste 25 de ani, având în vedere eliminarea impactului asupra celor două variabile în etapa postexperimentală. De asemenea, reducerea diferențelor de percepție referitoare la *comunicarea internă și implicarea/autoimplicarea în procesul decizional* întărește impactul pozitiv al standardizării prin instrumentele utilizate, cu efecte pozitive asupra calității tuturor proceselor organizației educaționale.

Un alt aspect care ne-a atras atenția, în urma analizei dintre variabilele de cercetare (coeficienții de corelație Pearson), se referă la faptul că *în etapa preexperimentală coeficientul de corelație dintre managementul activităților de învățare și procedurile documentate avea cea mai mare valoare*, indicând cea mai intensă legătură detectată. În schimb, *în etapa postexperimentală coeficientul de corelație cu valoarea cea mai mare și indicând cea mai intensă legătură era între managementul activităților de învățare și comunicarea internă* (Tabelul 3).

	Post: Comunicarea internă	Post: Implicarea/autoimplicarea în procesul decizional	Post: Procedurile documentate
Post: Managementul activităților de învățare	.612**	.517**	.583**

** semnificativ la pragul de semnificație de 1%

Tabelul 3. Corelațiile între variabilele de cercetare, etapa postexperimentală. Sursa: prelucrări proprii în SPSS

Așadar, rezultă că relațiile de comunicare între membrii organizației sunt cele care contribuie, de fapt, la realizarea tuturor activităților într-o manieră eficientă sau mai puțin eficientă. Valorile promovate pentru a avea o comunicare managerială eficientă se regăsesc în modul de abordare/viziunea managerială asumată și implementată în grădiniță de la nivelul conducerii și continuând cu cel al comisiilor și al grupei. Corelația puternică dintre cele două variabile, în etapa postexperimentală, evidențiază o comunicare managerială eficientă, susținută, în mod cert, de valorile promovate la nivelul grădiniței. Procesul de elaborare, implementare și revizuire al procedurilor documentate facilitează dialogul profesional, e un fenomen complex ce implică legături intense la toate nivelurile de management din grădiniță, regăsit cu succes în cadrul experimentului formativ.

În urma demersului investigativ, pe baza analizei rezultatelor obținute, *putem răspunde întrebărilor de cercetare*. Astfel, direcțiile de decantare identificate de directori, în vederea optimizării managementului activităților de învățare, se dovedesc eficiente, putând fi preluate și la nivelul altor instituții de învățământ:

- utilizarea unor instrumente unitare/standardizate care facilitează organizarea și desfășurarea activităților ce vizează managementul activităților de învățare (proceduri documentate);
- crearea echipelor de lucru care să valorifice experiențele anterioare ale membrilor organizației educaționale, indiferent de statut, vechime sau locația unde își desfășoară activitatea;
- promovarea/încurajarea schimburilor de bune practici între profesorii pentru învățământ preșcolar, cu accent pe reflecția personală și pe cea colectivă.

Totodată, *validarea ipotezei generale* în etapa postexperimentală confirmă faptul că *procedurile documentate anticipează calitatea managementului activităților de învățare* și au o influență pozitivă semnificativă asupra acestuia.

Influența procedurilor documentate în cadrul cercetării este susținută și de rezultatele obținute în urma aplicării *testelor t*, acestea obținând scoruri mai mari atât în ceea ce privește *funcția deținută*, dar și *statutul* cadrelor didactice. Scorurile medii mai mari din etapa postexperimentală, asociate directorilor, corelate cu validarea ipotezei principale, evidențiază rolul primordial pe care aceștia îl au în cadrul organizației educaționale în ceea ce privește optimizarea managementului activităților de învățare, și nu numai. Implementarea procedurilor documentate, ca instrumente de control intern managerial, asigură și, considerăm noi, facilitează menținerea standardelor de calitate asumate la nivelul grădiniței, minimalizând efectele negative ale riscurilor ce țin de mobilitatea profesorilor pentru învățământul preșcolar, de comunicarea internă sau de schimbările survenite la nivelul managementului instituțional. Singura condiție pentru funcționalitatea acestora are în vedere necesitatea revizuirii lor permanente, în vederea asigurării eficacității, eficienței, performanței și chiar a excelenței în grădiniță/organizație.

Gradul de autonomie al grădinițelor implicate în demersul investigativ este unul ridicat, în mod special în ceea ce privește libertatea pedagogică. Directorii ghidează profesorii spre reflecție, colaborare, implicare, motivându-i permanent prin recunoașterea

meritelor profesionale, cu scopul asigurării *stării de bine* a acestora și, implicit, creării contextului favorabil pentru realizarea unui management de calitate al activităților de învățare cu preșcolarii.

Făcând referire la nevoia permanentă de optimizare instituțională, punctăm importanța unei reale descentralizări în sistemul de învățământ ce permite o evaluare internă obiectivă, unde actorii implicați devin co-participanți la întreg procesul de îmbunătățire. Asumarea noilor roluri de către profesorii pentru învățământul preșcolar determină readaptarea acestora, revizuirea instrumentelor și standardelor interne în vederea optimizării raportului rezultate-resurse prin manifestarea inițiativei personale și de grup. Într-un context în care dinamica cerințelor actuale și de perspectivă este intensă, proiecția instituțională viitoare surprinde un manager care creează contexte pentru manifestarea firească a comunităților de învățare într-o cultură organizațională autonomă care facilitează și încurajează prezența acestor practici.

Ca orice lucrare realizată, pe lângă punctele tari evidențiate, există anumite limite de care suntem conștienți: intervenția directă a cercetătorului asupra unui eșantion restrâns de subiecți; derularea demersului investigativ doar la nivelul grădinițelor cu personalitate juridică din județul Cluj; interval de timp redus alocat cercetării pentru a influența într-o mai mare măsură variabilele acesteia.

Tema abordată, rezultatele obținute, dar și limitele identificate, ne permit să proiectăm câteva perspective care pot creiona următoarele demersuri investigative, având la bază prezenta cercetare: extinderea cercetării la nivelul tuturor unităților de învățământ cu personalitate juridică din județul Cluj ce au în subordine grupe de preșcolari, și nu numai; derularea unei cercetări similare la nivel național în care să fie implicate toate unitățile cu personalitate juridică ce au în subordine grupe de preșcolari, având în vedere diferențele majore între județe în ceea ce privește numărul de grădinițe cu personalitate juridică; studiu privind motivarea /recompensarea profesorilor pentru învățământul preșcolar.

Lucrarea de cercetare, prin rezultatele evidențiate, oferă noi perspective de corelare a sistemului de control intern managerial și a celui de asigurare a calității. Standardizarea prin intermediul procedurilor documentate răspunde, deopotrivă, atât din punct de vedere calitativ, cât și al eficienței activităților derulate la nivelul instituției educaționale. O analiză asupra perspectivei corelării celor două sisteme rămâne deschisă. Ca entități publice și instituții de învățământ, grădinițele se raportează la standardele externe impuse de cele două sisteme, deși, la nivel intern, evaluarea/autoevaluarea se raportează la un set de indicatori de performanță proprii. Aceștia răspund nevoilor instituționale și vizează progresul la toate nivelurile de management. Prin specificul lor, ambele sisteme evidențiază rolul semnificativ al evaluării interne pentru progresul unei organizații.

Putem avea în vedere recalibrarea standardelor externe pornind de la modul în care se realizează corelarea componentelor controlului intern managerial cu funcțiile manageriale, același algoritm putând fi preluat și în cazul corelării standardelor de control intern managerial cu cele trei domenii ale calității. Ținând cont de specificul organizațiilor educaționale, considerăm că o reevaluare a necesității implementării sistemului de control intern managerial, în cadrul acestora, este absolut necesară. Armonizarea celor două sisteme, al calității și al controlului intern managerial, în cadrul organizațiilor educaționale, poate determina clarificarea unor aspecte legate de evaluarea externă, și anume: eliminarea documentației irelevante pentru specificul instituției, asumarea unor responsabilități clare, cu sens pentru cei implicați. Totodată, prin asigurarea unui sistem specific și coerent de evaluare externă, compararea entităților publice devine relevantă în condițiile diferențierii organizațiilor educaționale de celelalte instituții publice.

Bibliografie:

1. Albulescu, I., & Catalano, H. (coord) (2019). *Sinteze de pedagogia învățământului preșcolar*. București: Editura Didactica Publishing House.
2. Alecsa, I., Cazangiu, V., Dragomir, M.L., Eftenoiu, A.D., Enache, S., Fulga, M., ... Vodiță, A. (2009). *Managementul grădiniței-consiliere punctuală pentru atribuțiile directorului de grădiniță*. București: Editura RAABE.
3. Algozzine, B., Audette, R.H., Marr, M.B., & Algozzine, K. (2005). An application of total quality principles in transforming the culture of classrooms. *Planning and changing*, 36(3&4), 176-192. Retrieved from: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ737678.pdf> (17.05.2020).
4. Bernat, S. (2003). *Tehnica învățării eficiente*. Cluj-Napoca: Editura Presa Universitară Clujeană.
5. Bernat, S. (2012, noiembrie). *Practica reflexivă*. Retrieved from: <https://sebernat.wordpress.com/2012/11/17/4-practica-reflexiva/> (31.12.2021).
6. Bishay, A. (1996). Teacher Motivation and Job Satisfaction: A Study Employing the Experience Sampling Method. *Journal of Undergraduate Sciences*, 3:147-154 (Fall 1996). Retrieved from: https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/33120816/bishay-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1629473010&Signature=WeHm4z8UBNq1NXy0fyAwQ11ZdNzjUYqghu7E~kAMx7Ns7wKpf69oH2QzHOuzeUZAalcKfWqSpjkfhy9JM c411oWm4Tr1Z9J9OmWV15S9drZns6MBHmlzNeynE9NMZaXxfNmhouSf2 oGXbqaRJKMpIM10yK0c2Ske4xy~hjc83GZhOyP563zDBYQBpn~iBvYAxEV vP0DmLm5oDSohzw-YE5ekO-x2kNTSXMl8LzWocZtcyeQRKdqDmAGpsBozx 1dKNobLGEMBclS8csXJb0q-rLl3Booec6d-pxHyv286UczBkFmFt36TovWVpp0 ~o2n7BRQfW-4BKJ1I2Eeu0ZR9w__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA (20.08.2021).
7. Boca, C. (coord.), Batiște, J., Fluieraș, V., Grigore, L., & Ștefănescu, D.O. (2009a). *Noi repere ale ducăției timpurii în grădiniță*. București: Editura Educația 2000+.
8. Boca, C. (coord.), Butunoi, E., Lică, C., & Stana, E. (2009b). *Și tu poți fi manager: modul pentru managementul grădiniței*. București: Editura Educația 2000+.
9. Bocoș, M. (2003). *Cercetarea pedagogică – suporturi teoretice și metodologice*. Cluj-Napoca: Editura Casa Cărții de Știință.
10. Bocoș, M., Catalano, H., Avram, I., & Someșan, E. (2009). *Pedagogia învățământului preșcolar. Instrumente didactice*. Cluj-Napoca: Editura Presa Universitară Clujeană.
11. Bocoș, M.-D. (2013). *Instruirea interactivă*. Iași: Editura Polirom.
12. Bocoș, M., & Chiș, V. (2013). *Management curricular*. Pitești: Editura Paralela 45.
13. Bocoș, M., Răduț-Taciu, R., & Chiș, O. (2015, decembrie). Individual changes and organizational change. Exemplifications for the Romanian preschool teaching system. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. 209, 90-95. DOI: 10.1016/j.sbspro.2015.11.262. Retrieved from: https://www.researchgate.net/publication/286903373_Individual_Changes_and_Organizational_Change_Exemplifications_for_the_Romanian_Preschool_Teaching_System (05.01.2022).
14. Bocoș, M. (coord), Răduț-Taciu, R., Stan, C., Chiș, O., & Andronache D.C. (2016a). *Dicționar Praxiologic de Pedagogie – volumul I. A-D*. Pitești: Editura Paralela 45.
15. Bocoș, M. (coord), Răduț-Taciu, R., & Stan, C. (2016b). *Dicționar Praxiologic de Pedagogie – volumul II. E-H*. Pitești: Editura Paralela 45.
16. Bocoș, M.-D. (coord), Răduț-Taciu, R., & Stan, C. (2018). *Dicționar Praxiologic de Pedagogie – volumul IV. M-O*. Pitești: Editura Cartea Românească Educațional.
17. Bocoș, M.-D. (coord), Răduț-Taciu, R., & Stan, C. (2019). *Dicționar Praxiologic de Pedagogie – volumul V. P-Z*. Cluj-Napoca: Editura Presa Universitară Clujeană.

18. Botnariuc, P., Cucuș, C., Glava, C., Iancu, D.E., Ilie, M., Istrate, O., ... Velea, S. (2020). *Școala online-elemente pentru inovarea educației. Raport de cercetare evaluativă*. București: Editura Universității.
19. Brătianu, C. (2015). *Managementul cunoștințelor. Concepte fundamentale*. București: Editura Universitară. Retrieved from: https://www.researchgate.net/profile/Constantin-Bratianu/publication/306866415_Managementul_cunostintelor_Concepte_fundamentale/links/5a42cefa458515f6b04fd8b7/Managementul-cunostintelor-Concepte-fundamentale.pdf (02.01.2021).
20. Breben, S., Gongea, E., Ruiu, G., & Fulga, M. (2002). *Metode interactive de grup-ghid metodic*. Craiova: Editura Arves
21. Bush, T. (2015). *Leadership și management educațional. Teorii și practici actuale*. (I. Prodan traducător). Iași: Polirom. (lucrarea inițială apărută în 2011).
22. Caldwell, B., & Spinks, J. (1992). *Leading the Self-Managing School*. Londra: Editura Falmer Press.
23. Catalano, H. & Albușescu, I. (coord). (2021). *Specificul activităților didactice la grupele combinate*. București: Editura Didactica Publishing House.
24. Ceobanu, C., Cucuș, C., Istrate, O., & Pânișoară, I.-O. (2020). *Educația digitală*. Iași: Editura Polirom.
25. Cheng, Ch.Y. & Cheung, M.W. (2003). Profiles of multi-level self-management in schools. *International Journal of Educational Management*. 17(3), 100-115. <https://doi.org/10.1108/09513540310467796>.
26. Chină, R. (2015). *Managementul calității în învățământul preuniversitar*. București: Editura Universitară.
27. Chină, R. (2019). *Managementul organizației școlare-Proiectul de dezvoltare instituțională (PDI)-planificare, elaborare, implementare, evaluare, îmbunătățire*. București: Editura Universitară.
28. Chiș, V. (2002). *Provocările pedagogiei contemporane*. Cluj-Napoca: Presa Universitară Clujeană.
29. Chiș, V. (2005). *Pedagogia contemporană-pedagogia pentru competențe*. Cluj-Napoca: Editura Casa Cărții de Știință.
30. Ciolan, L. (2008). *Învățarea integrată-fundamente pentru un curriculum transdisciplinar*. Iași: Editura Polirom.
31. Cole, G. (2004). *Management Theory and Practice*. London: Cengage Learning EMEA
32. Cristea, S. (2008). Calitatea în educație/educația de calitate. *Revista Didactica Pro ... , revistă de teorie și practică educațională*. 4-5(51), 107-112. Retrieved from: https://ibn.idsi.md/sites/default/files/imag_file/Calitatea%20in%20educatie_educatia%20de%20calitate.pdf (03.01.2022).
33. Cristea, S. (2017). Managementul organizației școlare. *Revista Didactica Pro ... , revistă de teorie și practică educațională*. 1(101), 53-56. Retrieved from: https://ibn.idsi.md/sites/default/files/imag_file/53-56_12.pdf (03.01.2022).
34. Day, C. (1999). Professional Development and Reflective Practice: purposes, processes and partnerships. *Pedagogy, Culture & Society*. 7(2), 221-233. DOI: 10.1080/14681366.1999.11090864.
35. Day, C. (2003). The changing learning needs of heads: building and sustaining effectiveness. În A. Harris, C. Day, D. Hopkins, M. Hadfield, A. Hargreaves, C. Chapman (Eds.), *Effective Leadership for School Improvement*. Londra: Editura Routledge-Falmer.
36. Dewey, J. (1933). *How we think: a restatement of the relation of reflective thinking to the educative process*. Chicago IL: Editura Henry Regnery Co.

37. Dietrich, M., Gavrilovici, O., Iosifescu, Ș., Năstase, M., & Niculescu, R.M., (2003). *Management educațional – volumul I*. Iași: Editura CDRMO.
38. Domingo, A. (2021). Reflective Practice: a transformative model of teaching praxis. *Zona Proxima*. DOI: [10.14482/zp.34.370](https://doi.org/10.14482/zp.34.370).
39. Dragomir, M., Pleșa, A., & Chicinaș, L. (2007). *Directorul din învățământul preuniversitar*. Cluj-Napoca: Editura Eurodidact.
40. Elmore, R.F. (2004). *School reform from the inside out: Policy, practice, and performance*. Cambridge, MA: Harvard Education Press.
41. Farooq, M., S., Akhtar, M., S., & Zia Ullah, S. (2007). Application of total quality management in education. *Journal of Quality and Technology Management*. 3(2), 87-97. Retrieved from: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED506778.pdf> (24.05.2020).
42. Gherguț, A. (2007). *Management general și strategic în educație-ghid practic*. Iași: Editura Polirom.
43. Glava, A., Pocol, M., & Tătaru, L.-L. (2009). *Educația timpurie-ghid metodic pentru aplicarea curriculumului preșcolar*. Pitești: Editura Paralela 45.
44. Golberg, J.S., & Cole, B.R. (2002, ianuarie). Quality Management in Education: Building Excellence and Equity in Student Performance. *Quality Management Journal*. 9(4), DOI:[10.1080/10686967.2002.11919033](https://doi.org/10.1080/10686967.2002.11919033).
45. Gunter, H. (2001). *Leaders and Leadership in Education*. Londra: Editura Paul Chapman Publishing. Retrieved from: https://books.google.bi/books?id=n8bHbWt6b3kC&printsec=frontcover&hl=fr&vq=%22Equity+and+Efficiency%3F%22&source=gbs_citations_module_r&cad=5#v=onepage&q=%22Equity%20and%20Efficiency%3F%22&f=false (31.12.2021).
46. Hallinger, P. (2007). *Research on the practice of instructional and transformational leadership: Retrospect and prospect*. Retrieved from: https://research.acer.edu.au/research_conference_2007/7.
47. Hargreaves, A. (2004). Inclusive and exclusive educational change: emotional responses of teachers and implications for leadership. *School Leadership and Management*. 24(3), 287-309.
48. Harris, A., & Chapman, C. (2002). Democratic leadership for school improvement in challenging contexts. *International Electronic Journal for Leadership in Learning*. 6(9). Retrieved from: <https://eprints.gla.ac.uk/75099/1/75099.pdf> (31.12.2021).
49. Harris, A. (2003, septembrie). Teacher Leadership as Distributed Leadership: Heresy, fantasy or possibility. *School Leadership and Management*. 23(3), 313-324. DOI:[10.1080/1363243032000112801](https://doi.org/10.1080/1363243032000112801).
50. Hattie, J., & Timperley, H. (2007). The power of feedback. *Review of educational research*, 77(1), 81-112, doi.org/10.3102/003465430298487.
51. Hattie, J. (2014). *Învățarea vizibilă: ghid pentru profesori* (C. Dumitru, traducător). București: Editura Trei (lucrarea inițială apărută în 2012).
52. Heikka, J., Pitkaniemi, H., Kettukangas, T., & Hyttien, T. (2021). Distributed pedagogical leadership and teacher leadership in early childhood education context. *International Journal of Leadership in Education*, 24(3), 333-348. DOI: [10.1080/13603124.2019.1623923](https://doi.org/10.1080/13603124.2019.1623923).
53. Hult, A., & Edström, C. (2016, 01 septembrie). Teacher ambivalence towards school evaluation: promoting and ruining teacher professionalism. *Education Inquiry*, 7:3, 30200. doi: [10.3402/edui.v7.30200](https://doi.org/10.3402/edui.v7.30200). Retrieved from: <https://doi.org/10.3402/edui.v7.30200> (24.05.2020).
54. Ionescu, M. (2003). *Instrucție și educație. Paradigme, strategii, orientări, modele*. Cluj-Napoca: Editura Garamond S.R.L.

55. Ionescu, M. (coord.), Anghelescu, C., Boca, C., Herseni, I., Popescu, C., Stativa, E., ... Novak, C. (2010). *Repere fundamentale în învățarea și dezvoltarea timpurie a copilului de la naștere la 7 ani*. Retrieved from: https://www.edu.ro/sites/default/files/fi%C8%99iere/Invatamant-Preuniversitar/2016/prescolar/ORDIN%203851_2010_ANEXA_RFIDT.pdf (15.11.2019).
56. Iosifescu. C.-Ș., Mihăilă, C.-V., Novak, C., & Paraschiva, G-A., (2012). *Raport privind starea calității în sistemul de învățământ preuniversitar din România*. Retrieved from: [file:///C:/Users/Micul/Downloads/RAPORT%20sintetic varianta %20finala.pdf](file:///C:/Users/Micul/Downloads/RAPORT%20sintetic%20finala.pdf). (12.08.2021).
57. Iosifescu. C.-Ș., Mihăilă, C.-V., Munteanu, M.-V., Novak, C., Petrescu, P.C., & Pop, V.L. (2013). *Studiu național privind stadiul dezvoltării culturii calității la nivelul sistemului de învățământ preuniversitar*. București: Biblioteca Națională a româniei. Retrieved from: [https://www.edu.ro/sites/default/files/fi%C8%99iere/studii%20si%20analize/2016/aracip/Studiu%20national%20privind%20stadiul%20dezvoltarii%20culturii%20calitatii%20\(1\).pdf](https://www.edu.ro/sites/default/files/fi%C8%99iere/studii%20si%20analize/2016/aracip/Studiu%20national%20privind%20stadiul%20dezvoltarii%20culturii%20calitatii%20(1).pdf) (12.08.2021).
58. Iucu, B.R. (2006). *Managementul clasei de elevi* (2nd ed.). Iași: Editura Polirom.
59. Jay, J., & Johnson, K. (2002). Capturing complexity: a typology of reflective practice for teacher education. *Teaching and Teacher Education*. 18(2002), 73-85. Retrieved from: <https://teachsource.files.wordpress.com/2013/05/jay-and-johnson-on-reflection.pdf> (31.12.2021).
60. Johnson, D.W. & Johnson, R.T. (2017). The use of cooperative procedures in teacher education and professional development. *Journal of Education for Teaching*. 43(3), 284-295. DOI: [10.1080/02607476.2017.1328023](https://doi.org/10.1080/02607476.2017.1328023)
61. Juran, M. (1989). *Juran on leadership for quality: an executive book*. New York: Free Press. Retrieved from: https://books.google.ro/books?hl=ro&lr=&id=30uNnb6dQIC&oi=fnd&pg=PP7&dq=juran+on+leadership+for+quality+an+executive+handbook&ots=P0t doL8q6z&sig=pPVo0puZQi6AvvdouOIUh43OkJE&redir_esc=y#v=onepage&q=juran%20on%20leadership%20for%20quality%20an%20executive%20handbook&f=false (17.05.2020).
62. Keen, E., & Tirca, A. (2000). *Democratising your school: a practical guide for headteachers*. Craiova: Editura RADICAL. Retrieved from: <https://archive.org/details/DemocratisingYourSchool/page/n7/mode/2up> (11.01.2021).
63. Kitchen, H., Fordham, E., Henderson, K., Looney, A., & Maghnoij, S. (2017). *Studii OECD privind evaluarea și examinarea în domeniul educației. ROMÂNIA*. Retrieved from: https://media.hotnews.ro/media_server1/document-2017-05-3-21746209-0-studiul-oecd-despre-educatie.pdf (10.12.2021).
64. Leithwood, K., Jantzi, D., & Steinbach, R. (1999). *Changing leadership for changing times*. Philadelphia: Editura Open University Press. Retrieved from: https://books.google.ro/books?id=No9EbgAAQBAJ&pg=PR5&hl=ro&source=gbs_selected_pages&cad=3#v=onepage&q&f=false (30.12.2021).
65. Leithwood, K., & Jantzi, D. (2005). Transformational leadership. În B. Davies (Ed.), *The Essential of School Leadership* (31-41). Londra: Editura Paul Chapman și Corwin Press. Retrieved from: https://books.google.ro/books?hl=ro&lr=&id=mij0SU55dtAC&oi=fnd&pg=PA31&dq=leithwood+transformational+leadership&ots=P8S_3E-jho&sig=Sq0020vYjnhxs-eJDEYWnjbDOAE&redir_esc=y#v=onepage&q=leithwood%20transformational%20leadership&f=false (29.12.2021).

66. Leithwood, K., Day, C., Sammons, P., Harris, A., & Hopkins, D. (2006, noiembrie). Successful School Leadership What It Is and How It Influence Pupil Learning. În C. Day, P. Sammons (Eds.), *Successful leadership: a review of international literature*. Retrieved from: https://www.researchgate.net/publication/238717790_Successful_School_Leadership_What_It_Is_and_How_It_Influences_Pupil_Learning/link/56684b1f08ae9da364b83fca/download (01.01.2022).
67. Little, J. (1990). Teachers as colleagues. În A. Lieberman (Ed.), *Schools as Collaborative Cultures: Creating the Future Now*. (164-193). Basingstoke: Editura Falmer Press.
68. Mavidou, A., & Kakana, D. (2019). Differentiated Instruction in Practice: Curriculum Adjustments in Kindergarten. *Creative Education*, 10, 535-554. doi: 10.4236/ce.2019.103039.
69. McMillan, A. (f.d). *Participative management*. Retrieved from: <https://www.referenceforbusiness.com/management/Or-Pr/Participative-Management.html#ixzz6MgWE8EL8> (17.05.2020).
70. Moen, R., & Norman, C. (2009, 17 septembrie). Evolution of PDCA Cycle. *Proceedings of the 7th ANQ Congress, Tokyo*. Retrieved from: <http://www.idemployee.id.tue.nl/g.w.m.rauterberg/lecturenotes/DG000%20DRP-R/references/Moen-Norman-2009.pdf> (03.04.2020).
71. Moon, J. (2004). *A Handbook of Reflective and Experiential Learning: Theory and Practice*. Londra: Editura Routledge.
72. Morgan, G. (1997). *Images of Organization*. Newbury Park, CA: Editura Sage.
73. Nicola, I. (1992). *Pedagogie*. București: Editura Didactică și pedagogică, R.A.
74. Nițu, T. (2006, 23 decembrie). Instrumente pentru managementul calității-ciclul PDCA. *Market Watch*. 91. Retrieved from: http://www.marketwatch.ro/articol/1896/Instrumente_pentru_managementul_calitatii_-_Ciclul_PDCA/ (22.02.2020).
75. Omar, H.O. (2017). Transformational leadership in quality management. *Graduate Student Theses, Dissertations & Professional Papers. 11018. ScholarWorks at University of Montana*. Retrieved from: <https://scholarworks.umt.edu/etd/11018> (12.01.2021).
76. Păși-Lăzărescu, M., & Ezechil, L. (2011). *Laborator preșcolar–ghid metodologic* (4th ed). București: Editura V&I Integral.
77. Păuș, V.A. (2006). *Comunicare și resurse umane*. Iași: Editura Polirom
78. Pânișoară, I.-O., & Pânișoară, G. (2010). *Motivarea pentru cariera didactică*. București: Editura Universității. Retrieved from: <https://performante.ro/wp-content/uploads/2012/12/motivarea-pentru-cariera-did-panisoara-1.pdf> (31.12.2020).
79. Pânișoară, I.-O., & Manolescu, M. (coord.) (2019a). *Pedagogia învățământului primar și preșcolar. I*. Iași: Editura Polirom.
80. Pânișoară, I.-O., & Manolescu, M. (coord.) (2019b). *Pedagogia învățământului primar și preșcolar. II*. Iași: Editura Polirom.
81. Pollard, A. (2014). *Reflective Teaching*. Londra: Editura Bloomsbury.
82. Preda, V. (2019). Educația timpurie – o necesitate; Evoluția în plan sistemic și curricular. *Învățământul preșcolar în mileniul III*, 29-30, 5-11.
83. Pring, R. (1992). Standards and quality in education. *British Journal of Educational Studies*. 40(1), 4-22. <https://doi.org/10.1080/00071005.1992.9973907>.
84. Rao, N., & Li, H. (2009, aprilie) Quality matters: early childhood education policy in Hong Kong. *Early Child Development and Care*. 179(3), 233-245. doi: 10.1080/03004430601078644. Retrieved from: <http://dx.doi.org/10.1080/03004430601078644> (16.01.2021).

85. Răduț-Taciu, R., Bocoș, M., & Chiș, O. (2015). *Tratat de management educațional pentru învățământul primar și preșcolar*. Pitești: Editura Paralela 45.
86. Robinson, K., & Aronica, L. (2015). *Școli creative: revoluția de la bază a învățământului* (E. Vasiliu, traducător). București: Editura Publica.
87. Sallis, E. (2002). *Total Quality Management in Education* (3rd ed.). London: Kogan Page. Retrieved from: https://herearmenia.files.wordpress.com/2011/09/ebooksclub-org_total_quality_management_in_education.pdf (06.01.2021).
88. Schleicher, A. (2011, 05 aprilie). Lessons from the World on Effective Teaching and Learning Environments. *Journal of Teacher Education*. <https://doi.org/10.1177/0022487110386966>. Retrieved from: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0022487110386966> (16.02.2020).
89. Schleicher, A. (ed.) (2012). *Preparing Teachers and Developing School Leaders for the 21st Century: Lesson from Around the World*. Summit-ul Internațional Privind Profesia Didactică. Paris: Editura OECD. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264174559-en>. Retrieved from: <https://www.oecd.org/site/eduistp2012/49850576.pdf> (29.12.2021).
90. Schon, D. (1983). *The reflective practitioner: How professional think in action*. New York: Editura Basic Books.
91. Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Editura Doubleday.
92. Senge, P. (2016). *Școli care învață. A cincea disciplină aplicată în educație*. (Z. Mahu, traducător). București: Editura TREI (lucrarea inițială apărută în 2012).
93. Stan, C. (2000). *Autoevaluarea și evaluarea didactică*. Cluj-Napoca: Editura Presa Universitară Clujeană.
94. Stan, C. (2010). *Perspective teoretic-aplicative în abordarea obstacolelor din comunicarea didactică*. Cluj-Napoca: Editura Eikon.
95. Stewart, J. (2006, 26 iunie). Transformational Leadership: An Evolving Concept Examined through the Work of Burns, Bass, Avolio, and Leithwood. *Canadian Journal of Educational Administration and Policy*, 54 (publicat la 25.07.2017), 1-29. Retrieved from: <https://journalhosting.ucalgary.ca/index.php/cjeap/article/view/42735> (29.12.2021).
96. Stukalina, Y. (2010). Using quality management procedures in education: Managing the learner-centered educational environment. *Technological and Economic Development of Economy*. 16(1), 75-93. <https://doi.org/10.3846/tede.2010.05>.
97. Sulima, S., & Iftimiei, A. (2021). *Împreună pentru o școală prietenoasă. Abordare participativă în căutarea mijloacelor de ameliorare a mediului școlar*. Iași: Editura Performantica
98. Șerbănescu, L., Bocoș, M.-D., & Ioja, I. (2020). *Managementul programelor de formare continuă a cadrelor didactice: ghid practic*. Iași: Editura Polirom.
99. Tătaru, L., Glava, A., & Chiș, O. (2014). *Piramida cunoașterii-repere metodice în aplicarea curriculumului preșcolar*. Pitești: Editura Diamant.
100. Tiron, E. (coord.). (2011). *Managementul clasei de elevi*. Iași: Editura Performantica. Retrieved from: <https://dppd.tuiasi.ro/wp-content/uploads/2020/03/MCE-1-100.pdf> (02.01.2021).
101. Tribus, M. (f.d.). *Judging the quality of an organization by direct observation*.:1-10. *Lucrarea se bazează pe materialele furnizate de profesorul Yoshikazu Tsuda, Univ. Rikko, Tokyo*. Retrieved from: http://www.qia.com.au/pathtoitems/judg_obs.pdf (30.03.2020).

102. Tribus, M. (1990, noiembrie). *The Application of Quality Management Principles în Education at Mt. Edgumbe High School, Sitka, Alaska*. Retrieved from: http://www.qia.com.au/path/to/items/MTEDGE_H.PDF (17.05.2020).
103. Truța, L. (2011, 28 decembrie). Instrumente eficiente ale managerului de grădiniță. *Romanian Journal of Education*. 2, 1-15. Retrieved from: <http://dppd.ubbcluj.ro/rojed/> (03.02.2021).
104. Vlastic, S., Vale, S., & Puhar Krizman, D. (2009). Quality management in education. *Semantic Scholar*. Retrieved from: <https://pdfs.semanticscholar.org/aa8a/faaf826409ed496b6f669044a37fbb5b4b07.pdf> (24.05.2020).
105. Vlăsceanu, M. (2003). *Organizații și comportament organizațional*. Iași: Editura Polirom.
106. Voiculescu, F. (2004). *Analiza resurse-nevoi și managementul strategic în învățământ*. București: Editura Aramis.
107. Wasley, P.A. (1991). *Teachers Who Lead: the rhetoric of reform and the realities of practice*. New York: Editura Teachers College Press.
108. Wenger, E. (1998). *Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity*. Cambridge: Editura Cambridge University Press.
109. Zaharia, D., & Gherghel, M.-A. (2015). *Manualul directorului de școală*. Pitești: Editura Paralela 45.
110. Zajda, J., & Gamage, D.T. (2009). *Decentralisation, School-based Management and Quality*. New York: Springer.
111. ***(f.d.). *Analiza comparativă privind sistemul de control intern managerial*". Document elaborat în cadrul proiectului „Îmbunătățirea eficacității organizaționale a MEN și a instituțiilor subordonate prin dezvoltarea sistemului de control managerial intern (SCMI) – SMIS 37635. Retrieved from: <https://vdocuments.site/analiza-comparativa-privind-sistemul-de-control-managerial-intern.html> (17.01.2021).
112. ***(2020). Comisia Europeană. *Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of Regions on achieving the European Education Area by 2025 (SWD (2020) 212 final)*. Brussels. Retrieved from: https://ec.europa.eu/education/sites/default/files/document-library-docs/eea-communication-sept2020_en.pdf (06.08.2021).
113. ***(2019). *Curriculum pentru educația timpurie*. Retrieved from: https://www.edu.ro/sites/default/files/Curriculum%20ET_2019_aug.pdf (15.11.2019).
114. ***(2016, iunie). Education Review Office and Ministry of Education. *Effective school evaluation: how to do and use internal evaluation for improvement*. Noua Zeelandă. Retrieved from: <https://www.ero.govt.nz/assets/Uploads/ERO-15569-Effective-School-Evaluation-June16-FULL-WEB-002.pdf> (16.01.2021).
115. ***(2016, 23 iunie). *Evoluția standardelor în domeniul calității*. Retrieved from: <https://felder-gruppe.ro/calitate/evolutia-standardelor-in-domeniul-calitatii/> (18.01.2021).
116. ***(f.d.). *Ghidul cadrelor didactice pentru educația timpurie și preșcolară*. Retrieved from: https://mecc.gov.md/sites/default/files/ghid_cor3.pdf (13.01.2021).
117. *** (2007). *Ghidul Comisiei pentru evaluarea și asigurarea calității în unitățile de învățământ preuniversitar-parte a II-a*. Retrieved from: https://www.academia.edu/8490782/GHIDUL_COMISIEI_PENTRU_EVALUAREA_%C5%9EI_ASIGURAREA_CALIT%C4%82%C5%A2II_%C3%8EN_UNIT%C4%82%C5%A2ILE_DE_%

- C3%8ENV%C4%82%C5%A2%C4%82M%C3%82NT PREUNIVERSITAR - partea a II-a (20.11.2019).
118. *** (2004). *H.G. nr. 1942/2004 privind nominalizarea județelor – pilot care vor aplica noul sistem de finanțare și administrare a unităților de învățământ preuniversitar de stat.* Retrieved from: <https://lege5.ro/Gratuit/guydanrz/hotararea-nr-1942-2004-privind-nominalizarea-judetelor-pilot-care-vor-aplica-noul-sistem-de-finantare-si-administrare-a-unitatilor-de-invatamant-preuniversitar-de-stat> (02.05.2020).
 119. *** (2004). *H.G. nr. 2192/2004 pentru aprobarea Normelor metodologice privind finanțarea și administrarea unităților de învățământ preuniversitar de stat.* Retrieved from: lege5.ro/Gratuit/guydqmzu/hotararea-nr-2192-2004-pentru-aprobarea-normelor-metodologice-privind-finantarea-si-administrarea-unitatilor-de-invatamant-preuniversitar-de-stat (02.05.2020).
 120. *** (2007). *H.G. nr. 21/2007 privind aprobarea Standardelor de autorizare de funcționare provizorie a unităților de învățământ preuniversitar, precum și a Standardelor de acreditare și de evaluare periodică a unităților de învățământ preuniversitar.* Retrieved from: <https://lege5.ro/Gratuit/geydknzugi/hotararea-nr-21-2007-privind-aprobarea-standardelor-de-autorizare-de-functionare-provizorie-a-unitatilor-de-invatamant-preuniversitar-precum-si-a-standardelor-de-acreditare-si-de-evaluare-periodica-a-> (02.05.2020).
 121. *** (2008). *H.G. nr. 1534/2008 privind aprobarea Standardelor de referință și a indicatorilor de performanță pentru evaluarea și asigurarea calității în învățământul preuniversitar.* Retrieved from: <https://lege5.ro/gratuit/geytombugu/hotararea-nr-1534-2008-privind-aprobarea-standardelor-de-referinta-si-a-indicatorilor-de-performanta-pentru-evaluarea-si-asigurarea-calitatii-in-invatamantul-preuniversitar> (02.05.2020).
 122. *** (2020). *H.G. nr. 994/2020 privind aprobarea standardelor de autorizare de funcționare provizorie și a standardelor de acreditare și de evaluare externă periodică pentru învățământul preuniversitar.* Retrieved from: <https://lege5.ro/Gratuit/gm4tkmjwg43q/hotararea-nr-994-2020-privind-aprobarea-standardelor-de-autorizare-de-functionare-provizorie-si-a-standardelor-de-acreditare-si-de-evaluare-externa-periodica-in-invatamantul-preuniversitar> (29.12.2020).
 123. *** (2005, septembrie). *ISO 9000:2005. Quality management systems-Fundamentals and vocabulary.* (3rd), 30. Retrieved from: <https://www.iso.org/standard/42180.html> (02.05.2020).
 124. *** (2006). *Legea nr. 87/2006 privind asigurarea calității educației.* Retrieved from: https://www.edu.ro/sites/default/files/ fi%C8%99iere/Invatamant-Superior/2016/asigurarea%20calitatii/Legea%2087_2006%20pt%20aprob%20OUG752005%20privind%20asigurarea%20calit%C4%83%C5%A3ii%20educa%C5%A3iei.pdf (01.05.2020).
 125. *** (2011). *Legea Educației Naționale nr. 1/2011, cu modificările și completările ulterioare.* Retrieved from: <https://edu.ro/sites/default/files/ fi%C8%99iere /Legislatie/2019/Legea%20nr%201%20Educatiei%20Nationale%20actualizata%202019.pdf> (02.05.2020).
 126. *** (2018). *Ministerul Educației Naționale. Instrucțiunea nr. 1 privind aplicarea unitară la nivelul unităților de învățământ preuniversitar a Standardului 9 – Proceduri prevăzute în Codul controlului intern managerial al entităților publice aprobat prin OSGG nr. 600/2018.* Retrieved from: [http://www.isjbacau.ro/alte-compartimente/audit/legislatie-utila/INSTRUCTIUNEA%20%20M.E.N.%20NR.1%2016.05.2018%20%20aplicarea%20unitara%20la%20nivelul%20UIP%20a%20standardului%209%](http://www.isjbacau.ro/alte-compartimente/audit/legislatie-utila/INSTRUCTIUNEA%20%20M.E.N.%20NR.1%2016.05.2018%20%20aplicarea%20unitara%20la%20nivelul%20UIP%20a%20standardului%209%20)

- 20proceduri-%20conform%20OSGG%20600%20din%202018.pdf/view
127. *** (f.d.). Ministerul Educației Naționale. *Cartografia școlară – Rețea școlară*. Retrieved from: <https://www.siiir.edu.ro/carto/> (03.01.2020).
 128. *** (2014, 25 iunie). OECD. *TALIS 2013 Results: An International Perspective on Teaching and Learning*, TALIS. Paris: Editura OECD Publishing. <https://dx.doi.org/10.1787/9789264196261-en>. Retrieved from: https://read.oecd-ilibrary.org/education/talis-2013-results_9789264196261-en#page4 (11.01.2021).
 129. *** (2021a, 15 iunie). OECD. *OECD Skills Outlook 2021: Learning for Life*. Paris: Editura OECD. <https://doi.org/10.1787/0ae365b4-en>. (04.09.2021)
 130. *** (2021b, 12 august). OECD. Getting the most out of employer engagement in career guidance", *OECD Education Policy Perspectives*, No. 36. Paris: Editura OECD. <https://doi.org/10.1787/fbbc3788-en> (04.09.2021).
 131. *** (2020). *OMEC nr. 4247/13.05.2020 pentru modificarea și completarea Metodologiei de evaluare anuală a activității personalului didactic și didactic auxiliar, aprobată prin Ordinul ministrului educației, cercetării, tineretului și sportului nr. 6.143/2011*.
 132. *** (2020). *OMEC nr. 5447/31.08.2020 privind aprobarea Regulamentului-cadru de organizare și funcționare a unităților de învățământ preuniversitar*.
 133. *** (2020). *OMEC nr. 5545/10.09.2020 privind Metodologia-Cadru privind desfășurarea activităților didactice prin intermediul tehnologiei și al internetului, precum și pentru prelucrarea datelor cu caracter personal*.
 134. *** (2020). *OMEC nr. 5967/06.11.2020 pentru aprobarea Metodologiei privind sistemul de acumulare, recunoaștere și echivalare a creditelor profesionale transferabile*.
 135. *** (2020). *OMEC nr. 6106/03.12.2020 privind aprobarea Regulamentului de inspecție a unităților de învățământ preuniversitar*.
 136. *** (2021). *OMEC nr. 3189/27.01.2021 pentru modificarea și completarea Metodologiei de evaluare anuală a activității personalului didactic și didactic auxiliar, aprobată prin Ordinul ministrului educației, cercetării, tineretului și sportului nr. 6.143/2011*.
 137. *** (2011). *OMECTS nr. 5561/07.10.2011 pentru aprobarea Metodologiei privind formarea continuă a personalului din învățământul preuniversitar*.
 138. *** (2011). *OMECTS nr. 6143/22.11.2011 privind aprobarea Metodologiei de evaluare anuală a activității personalului didactic și didactic auxiliar*.
 139. *** (2019). *OMEN nr. 4694/02.08.2019 privind aprobarea Curriculumului pentru educație timpurie*. Retrieved from: <https://www.edu.ro/ordinul-ministrului-educa%C8%9Biei-na%C8%9Bionale-nr-469402082019-privind-aprobarea-curriculumului-pentru> (15.11.2019).
 140. *** (2016). *OMENCS nr. 4476/06.07.2016 privind aprobarea standardelor de formare continuă pentru funcția didactică de predare profesor din învățământul preuniversitar, pe niveluri de învățământ -preșcolar, primar, gimnazial și liceal- și pe etape de dezvoltare profesională din cariera didactică -gradul II, gradul I, formare continuă o dată la 5 ani*.
 141. *** (2005). *OMFP nr. 946/2005*. Retrieved from: <https://lege5.ro/Gratuit/g4zdaobw/ordinul-nr-946-2005-pentru-aprobarea-codului-controlului-intern-managerial-cuprinzand-standardele-de-control-intern-managerial-la-entitatile-publice-si-pentru-dezvoltarea-sistemelor-de-control-intern-> (02.05.2020).

142. ***(2018). *OSGG nr. 600/20.04.2018*. Retrieved from: <https://lege5.ro/Gratuit/gi3tsmbzgay/ordinul-nr-600-2018-privind-aprobarea-codului-controlului-intern-managerial-al-entitatilor-publice> (02.05.2020).
143. ***(2005). *OUG nr. 75/2005 privind asigurarea calității în educație*. Retrieved from: http://www.upt.ro/img/files/2014-2015/calitate/legislatie/OUG75_2005_modif_prin_L87_2006_OUG75_2011_OU94_2014.pdf (02.05.2020).
144. ***(2016, 27 aprilie). *Regulamentul (UE) 2016/679 Parlamentului European și al Uniunii Europene. Jurnalul oficial al Uniunii Europene. RO. I 119/1-88*. Retrieved from: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/RO/TXT/PDF/?uri=CELEX:32016R0679&from=EL> (14.01.2021).
145. ***(f.d.). *România Educată. Proiect al Președintelui României, Klaus Iohannis. Viziune și Strategie 2018-2030*. Retrieved from: <http://www.romaniaeducata.eu/wp-content/uploads/2018/11/Romania-Educata-Viziune.pdf> (02.01.2022).
146. *** (2014). *Scrisoarea metodică pentru învățământul preșcolar 2014-2015*.
147. *** (2020). *Scrisoarea metodică pentru anul școlar 2020-2021*.
148. ***(2016). Secretariatul General al Guvernului. *Raport privind controlul intern managerial pe anul 2015*. Retrieved from: <https://sgg.gov.ro/1/wp-content/uploads/2016/04/raportanexa.pdf> (02.05.2020).
149. ***(2017). Secretariatul General al Guvernului. *Raport privind controlul intern managerial pe anul 2016*. Retrieved from: <https://www.google.com/search?q=Raport+privind+controlul+intern+managerial+pe+anul+2016&oq=Raport+privind+controlul+intern+managerial+pe+anul+2016&aqs=chrome..69i57.1051j0j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8> (02.05.2020).
150. ***(2018). Secretariatul General al Guvernului. *Raport privind controlul intern managerial pe anul 2017*. Retrieved from: <https://sgg.gov.ro/1/wp-content/uploads/2019/01/Raport%20anual%202017.pdf> (02.05.2020).
151. ***(2019). Secretariatul General al Guvernului. *Raport privind controlul intern managerial pe anul 2018*. Retrieved from: <https://www.google.com/search?q=raport+privind+controlul+intern+managerial+pe+anul+2018&oq=raport+privind+controlul+intern+managerial+pe+anul+2018&aqs=chrome..69i57j33i22i29i30.5610j0j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8> (02.05.2020).
152. ***(2020). Secretariatul General al Guvernului. *Raport 2019 privind stadiul implementării sistemelor de control intern managerial la nivelul instituțiilor publice la care se exercită funcția de ordonator principal de credite al bugetului de stat, bugetului sigurărilor sociale de stat și al bugetului oricărui fond special*. Retrieved from: <https://sgg.gov.ro/1/wp-content/uploads/2020/06/Raport-SCIM-2019-f%C4%83r%C4%83-semn%C4%83tur%C4%83.pdf> (01.09.2020).
153. ***(2021, 08 iunie). Secretariatul General al Guvernului. *Raport 2020 privind stadiul implementării sistemelor de control intern managerial la nivelul instituțiilor publice la care se exercită funcția de ordonator principal de credite al bugetului de stat, bugetului sigurărilor sociale de stat și al bugetului oricărui fond special*. Retrieved from: <https://sgg.gov.ro/1/wp-content/uploads/2021/06/Raport-SCIM-OPC-2020.pdf> (15.08.2021).
154. *** (f.d.). *Standarde profesionale naționale pentru cadrele didactice din instituțiile de educație timpurie*. Retrieved from: https://www.academia.edu/10242824/STANDARDE_PROFESIONALE_NA%C5%A2IONALE (30.12.2020).
155. ***(f.d.). *Studiu național „Starea de bine a profesorului”*. Retrieved from: <https://fundatiatransylvaniacollege.ro/wp-content/uploads/2021/11/VEZI-REZULTATELE-STUDIULUI.pdf> (06.01.2022).

156. ***(2019). *Suport pentru explicitarea și înțelegerea unor concepte și instrumente cu care operează Curriculumul pentru educație timpurie*. Retrieved from: <https://www.iscj.ro/suport-pentru-explicitare-si-intelegere-curriculumului-pentru-educatie-timpurie/> (15.11.2019).
157. ***(2010, 05 aprilie). UNESCO. UNESCO International Institute for education Planning. *Teacher Motivation, Compensation and Working Conditions*. 25-47. Retrieved from: <https://inee.org/resources/teacher-motivation-compensation-and-working-conditions> (20.08.2021).
158. ***(2015). Welsh Government. *Coaching and mentoring. Reflective practice*. Retrieved from: https://dera.ioe.ac.uk/23376/2/150611-reflective-practice-booklet-en_Redacted.pdf (06.01.2022).