



Universitatea Tehnică „Gheorghe Asachi” Iași

Facultatea de Design Industrial și Managementul Afacerilor

**Cercetări privind managementul instituțiilor de învățământ preșcolar din
România în condițiile autonomiei decizionale**

Doctorand: Leontica (căs. Aioanei) Liliana

Coordonator științific: Prof. univ. dr. Luminița Lupu

Rezumatul tezei de doctorat

1. Introducere

Educația timpurie ocupă un loc privilegiat în cadrul procesului educațional global, întrucât reprezintă etapa de fundamentare a dezvoltării cognitive, emoționale și sociale a copilului. Numeroase cercetări în domeniul psihologiei dezvoltării și al pedagogiei subliniază faptul că primii ani de viață au o influență disproporționat de mare asupra întregii vieți ulterioare. Copiii care beneficiază de experiențe educaționale pozitive în această etapă își formează abilități de autoreglare emoțională, deprinderi sociale și motivația pentru învățare continuă. În lipsa acestor experiențe formative, deficitele acumulate în primii ani sunt dificil de recuperat și pot afecta semnificativ integrarea școlară și socială.

În acest context, managementul instituțiilor de învățământ preșcolar nu se reduce doar la o activitate administrativă, ci devine un proces strategic și complex. Directorii de grădinițe și cadrele didactice au responsabilitatea de a construi un mediu de învățare sigur, stimulativ și incluziv, care să răspundă atât nevoilor individuale ale copiilor, cât și așteptărilor comunității. Autonomia decizională joacă un rol esențial în acest proces, pentru că permite adaptarea deciziilor la realitățile locale și la situațiile concrete cu care se confruntă instituțiile.

Problematica autonomiei decizionale în învățământul preșcolar devine cu atât mai relevantă într-un sistem precum cel românesc, caracterizat printr-un grad ridicat de centralizare. În mod tradițional, regulile și procedurile sunt impuse de la nivel central, ceea ce limitează libertatea managerilor și a cadrelor didactice. În același timp, schimbările rapide din societate – fie ele legislative, sociale, demografice sau tehnologice – cer soluții flexibile și decizii rapide, pe care o structură rigid centralizată nu le poate furniza eficient.

Lucrarea de față are ca obiect de studiu autonomia decizională în managementul instituțiilor de învățământ preșcolar din România, cu accent pe modul în care aceasta se manifestă în practică, cum este percepută de diferiți actori educaționali și cum poate fi optimizată. Prin utilizarea modelului decizional Vroom–Yetton–Jago, propun un cadru teoretic și practic care să sprijine directorii și cadrele didactice în luarea unor decizii eficiente și participative.

1.1. Justificarea și actualitatea temei

Importanța educației preșcolare. Un prim argument pentru alegerea temei este faptul că educația preșcolară constituie fundamentul întregului parcurs educațional al copilului. Studiile arată că diferențele de calitate în educația timpurie se reflectă ulterior în performanțele școlare, în motivația pentru învățare și chiar în integrarea profesională. Din această perspectivă, modul în care este gestionată grădinița are consecințe nu doar pe termen scurt, ci și pe termen lung, influențând destinul educațional al copilului.

Centralizarea excesivă în România. Un al doilea argument se referă la specificul sistemului educațional românesc. Deși există numeroase documente strategice care promovează descentralizarea și autonomia instituțională, realitatea arată că deciziile importante continuă să fie luate la nivel central. Directorii de grădinițe se confruntă cu un cadru birocratic rigid, care le limitează capacitatea de a adapta politicile educaționale la contextul local. Autonomia există adesea doar la nivel formal, în legislație, fără a se regăsi în practică.

Tendențe internaționale. În contrast, la nivel european și internațional, modelele educaționale moderne pun accent pe descentralizare și pe implicarea cadrelor didactice în procesul decizional. Țări precum Finlanda, Danemarca sau Olanda au construit sisteme educaționale în care directorii dispun de o autonomie reală în administrarea resurselor, în adaptarea curriculumului și în luarea deciziilor pedagogice. Aceste modele au demonstrat că autonomia decizională contribuie la calitatea educației și la satisfacția profesională a cadrelor.

Contextul pandemic. Un alt motiv pentru actualitatea temei este experiența recentă a pandemiei de COVID-19. În această perioadă, grădinițele au fost nevoite să ia decizii rapide privind organizarea activităților online, adaptarea spațiilor, respectarea normelor sanitare și comunicarea cu părinții. În lipsa unor directive clare și imediate din partea autorităților centrale, unitățile cu un grad mai mare de autonomie au reușit să se adapteze mai bine. În România, însă, lipsa de autonomie a condus adesea la întârzieri, confuzie și practici inegale. Toate aceste aspecte justifică alegerea temei cercetării: autonomia decizională nu este doar un concept teoretic, ci un element practic cu impact major asupra calității educației timpurii. În plus, tema este actuală atât prin prisma reformelor educaționale interne, cât și prin tendințele internaționale care promovează descentralizarea.

1.2. Direcții de cercetare

Cercetarea de față se înscrie în domeniul managementului educațional, cu accent pe autonomia decizională în învățământul preșcolar. Literatura de specialitate arată că autonomia decizională este un indicator al maturității și eficienței instituțiilor școlare, fiind corelată cu descentralizarea, calitatea educației și satisfacția profesională a cadrelor didactice (Bush, 2020; Leithwood & Jantzi, 2006). În context românesc, problematica se situează la intersecția dintre tradiția centralizării deciziilor și tendințele europene de a promova modele manageriale participative.

Astfel, lucrarea se aliniază mai multor direcții de cercetare actuale:

- investigarea aplicată a proceselor decizionale în educația timpurie;
- analiza comparativă a modelelor decizionale (în special Vroom–Yetton) în raport cu realitățile educaționale românești;
- explorarea relației dintre autonomie, leadership, satisfacția profesională și cultura organizațională;
- identificarea barierelor și oportunităților în procesul de descentralizare și modernizare a managementului educațional.

1.3. Scopul tezei

Scopul central al tezei de doctorat este de a analiza și de a optimiza autonomia decizională în instituțiile de învățământ preșcolar din România, prin aplicarea modelului decizional Vroom–Yetton–Jago, cu scopul de a propune un cadru decizional participativ, adaptat contextului românesc și compatibil cu bunele practici europene. Acest scop reflectă atât dimensiunea teoretică, prin adaptarea și validarea unui model consacrat în literatura internațională, cât și dimensiunea practică, prin formularea unor soluții aplicabile pentru îmbunătățirea managementului educațional preșcolar.

1.4. Obiectivele tezei de doctorat

Obiectivul principal al tezei de doctorat este cercetarea managementului instituțiilor de învățământ preșcolar din România în condițiile autonomiei decizionale.

Obiective generale:

1. Diagnosticarea situației actuale a autonomiei decizionale în învățământul preșcolar românesc.
2. Adaptarea și aplicarea modelului decizional Vroom–Yetton–Jago la specificul contextului educațional preșcolar.
3. Investigarea relațiilor dintre autonomie, leadership, satisfacția profesională, justiția procedurală și calitatea percepută a deciziilor.
4. Elaborarea unor recomandări practice și a unui cadru decizional aplicabil în grădinițele din România.

Obiective specifice

Studiul 1 – Review exploratoriu (autonomia decizională în pandemie):

- Realizarea unei analize a literaturii științifice privind autonomia decizională în educația timpurie în timpul pandemiei COVID-19.
- Identificarea lacunelor și a direcțiilor de cercetare insuficient explorate.
- Fundamentarea demersului empiric prin evidențierea nevoilor de studiu la nivel național.

Studiul 2 – Analiză cantitativă (factori asociați autonomiei):

- Operaționalizarea și măsurarea variabilelor relevante: autonomie decizională percepută/dorită, satisfacția profesională, leadership, justiție procedurală, luarea deciziilor pe baza emoțiilor.
- Testarea ipotezelor privind corelațiile dintre aceste variabile.
- Identificarea diferențelor de percepție între manageri și cadrele didactice fără funcție de conducere.

Studiul 3 – Analiză calitativă (focus-grupuri cu educatori):

- Investigarea percepțiilor cadrelor didactice asupra modului în care se iau deciziile la nivel instituțional.
- Identificarea barierelor și oportunităților pentru exercitarea autonomiei decizionale.

- Colectarea de sugestii și propuneri pentru îmbunătățirea procesului decizional prin autonomie.

Studiul 4 – Analiză cantitativă - centre de decizie și direcții de îmbunătățire:

- Identificarea centrelor reale de decizie din instituțiile de învățământ preșcolar.
- Analiza percepțiilor cadrelor didactice și ale managerilor privind distribuția autonomiei.
- Evaluarea efectelor autonomiei asupra culturii organizaționale și asupra calității actului educațional.
- Propunerea unui set de măsuri practice pentru optimizarea procesului decizional în grădinițe.

Tabel 1. *Sinteza obiectivelor tezei*

Obiectiv general	Obiective specifice	Detaliiere
Diagnosticarea situației actuale a autonomiei decizionale în învățământul preșcolar românesc	Analiza literaturii științifice privind autonomia decizională în educația timpurie în perioada pandemiei COVID-19. Identificarea lacunelor și a direcțiilor insuficient explorate.- Fundamentarea demersului empiric prin evidențierea nevoilor de studiu la nivel național.	Studiul 1 – Review exploratoriu: are rolul de a contura contextul cercetării, arătând cum pandemia a influențat autonomia decizională și unde există lipsuri în literatura de specialitate.
Adaptarea și aplicarea modelului decizional Vroom–Yetton–Jago la specificul contextului educațional preșcolar	- Operaționalizarea și măsurarea variabilelor relevante: autonomie percepută/dorită, satisfacția profesională, leadership, justiție procedurală, decizii bazate pe emoții.- Aplicarea modelului Vroom–Yetton–Jago în contextul preșcolar. Identificarea diferențelor de percepție între manageri și cadrele didactice.	Studiul 2 – Analiză cantitativă: vizează măsurarea variabilelor cheie și testarea aplicabilității modelului Vroom–Yetton în grădinițe; scoate în evidență diferențele între rolurile manageriale și non-manageriale.
Investigarea relațiilor dintre autonomie, leadership, satisfacția profesională, justiția procedurală și calitatea percepută a deciziilor	Testarea ipotezelor privind corelațiile dintre autonomie, leadership, satisfacție, justiție procedurală și luarea deciziilor pe baza emoțiilor.- Investigarea percepțiilor cadrelor didactice asupra procesului decizional.	Studiul 2 și Studiul 3 – Analiză mixtă: combină analiza cantitativă cu date calitative obținute din focus-grupuri pentru a evidenția mecanismele subtile care influențează autonomia și satisfacția profesională.

Identificarea barierelor și oportunităților pentru exercitarea autonomiei decizionale.		
Elaborarea unor recomandări practice și a unui cadru decizional aplicabil în grădinițele din România	Identificarea centrelor reale de decizie din instituțiile de învățământ preșcolar.- Analiza percepțiilor managerilor și cadrelor didactice privind distribuția autonomiei. Evaluarea efectelor autonomiei asupra culturii organizaționale și a calității actului educațional.- Propunerea unor măsuri practice pentru optimizarea procesului decizional.	Studiul 4 – Analiză cantitativă suplimentară: consolidează rezultatele anterioare prin cartografierea centrelor decizionale și prin formularea de recomandări practice, adaptate contextului educațional românesc.

2. Fundamente teoretice. Managementul educațional

Managementul educațional reprezintă un domeniu complex, aflat la intersecția dintre științele educației și științele managementului. În accepțiunea clasică, managementul se referă la ansamblul proceselor de planificare, organizare, coordonare și control al resurselor în vederea atingerii obiectivelor unei organizații. Atunci când este aplicat în domeniul educației, managementul capătă o dimensiune suplimentară, pentru că rezultatul nu este unul material, ci unul uman – formarea capitalului intelectual și social al societății.

Definiții și evoluții conceptuale

De-a lungul timpului, conceptul de management a cunoscut mai multe interpretări. Henri Fayol considera managementul ca fiind alcătuit din cinci funcții fundamentale: previziune, organizare, comandă, coordonare și control. Această viziune a constituit baza teoriei clasice a managementului, fiind ulterior adaptată la diverse domenii, inclusiv la educație. Peter Drucker, unul dintre cei mai influenți teoreticieni ai secolului XX, a accentuat dimensiunea strategică a managementului, definindu-l ca pe o practică prin care resursele sunt transformate în rezultate utile și productive. În context educațional, aceste rezultate se referă la dezvoltarea copiilor, la creșterea calității actului didactic și la satisfacția profesională a cadrelor.

Literatura contemporană evidențiază faptul că managementul educațional nu se limitează la o viziune administrativă, ci trebuie să integreze dimensiuni pedagogice, psihologice și sociale. Un director de grădiniță nu este doar un administrator al resurselor materiale și financiare, ci și un lider educațional, responsabil de climatul organizațional și de direcția pedagogică a instituției.

Funcțiile managementului educațional

Funcțiile de bază ale managementului – planificare, organizare, conducere și control – se regăsesc și în context educațional, dar cu specific adaptat:

- **Planificarea** presupune stabilirea obiectivelor educaționale și a strategiilor pentru atingerea lor. În cazul grădinițelor, aceasta include atât planificarea curriculară, cât și cea administrativă.
- **Organizarea** se referă la distribuirea resurselor, stabilirea responsabilităților și construirea unei structuri organizaționale clare. Într-o grădiniță, aceasta înseamnă alocarea cadrelor didactice pe grupe, organizarea programului zilnic și utilizarea eficientă a spațiilor.
- **Conducerea** implică influențarea și motivarea personalului, dezvoltarea spiritului de echipă și orientarea către obiectivele comune. Aici, dimensiunea de leadership devine centrală.
- **Controlul** înseamnă monitorizarea performanței, evaluarea progresului copiilor și luarea măsurilor corective. În educația preșcolară, controlul are o componentă internă (auto-evaluare instituțională) și una externă (inspecții școlare).

2.1. Modele manageriale aplicabile în educația preșcolară

Modelul birocratic

Acest model, inspirat de teoria lui Max Weber, pune accent pe reguli, proceduri și ierarhii clare. Într-o grădiniță, modelul birocratic se reflectă în respectarea strictă a regulamentelor, în fluxurile decizionale verticale și în centralizarea puternică. Avantajele sale constau în asigurarea legalității și a ordinii. Totuși, rigiditatea acestui model îl face nepotrivit pentru un mediu educațional care necesită flexibilitate și adaptare permanentă.

Modelul participativ

Modelul participativ presupune implicarea cadrelor didactice, a părinților și chiar a comunității în procesul decizional. În grădinițele care adoptă acest model, deciziile sunt luate în urma consultării și colaborării, ceea ce crește gradul de acceptare și legitimitatea măsurilor. În același timp, participarea sporește satisfacția profesională a cadrelor și consolidează relația cu părinții. Dezavantajul constă în faptul că procesul decizional poate deveni mai lent, necesitând mai mult timp pentru consultări.

Modelul strategic

Acest model se axează pe planificarea pe termen lung și pe utilizarea unor instrumente de analiză precum SWOT sau PEST. În educația preșcolară, modelul strategic ajută directorii să anticipeze provocările viitoare – de exemplu, scăderea populației școlare sau creșterea numărului de copii cu cerințe educaționale speciale – și să elaboreze strategii adaptate.

Modelul transformativ

Modelul transformativ pune accent pe schimbare și inovație. Liderul transformativ inspiră echipa, creează o viziune comună și mobilizează resursele pentru a implementa schimbări semnificative. În grădinițe, acest model se traduce prin introducerea unor metode pedagogice inovatoare, prin adaptarea la digitalizare și prin stimularea creativității cadrelor.

Leadershipul distribuit

Leadershipul distribuit presupune împărțirea responsabilităților manageriale între mai mulți membri ai echipei. În grădinițe, aceasta înseamnă că educatoarele pot avea un cuvânt de spus nu doar în privința activităților la clasă, ci și în decizii legate de organizarea instituției, relația cu părinții sau proiectele educaționale. Acest model stimulează implicarea, responsabilitatea și inițiativa personalului.

Relevanța modelelor pentru educația timpurie

Analiza comparativă a acestor modele arată că niciunul nu este suficient de unul singur. Modelul birocratic este necesar pentru asigurarea legalității și a cadrului formal, dar nu poate răspunde cerințelor de adaptabilitate. Modelul participativ și cel de leadership distribuit aduc legitimitate și motivație, dar pot încetini decizia. Modelul strategic oferă direcție pe termen lung,

iar cel transformativ stimulează inovația. În realitate, un director eficient de grădiniță îmbină elemente din toate aceste modele, adaptându-și stilul la situația concretă.

Astfel, fundamentele teoretice ale managementului educațional arată că eficiența unei instituții depinde de echilibrul dintre reguli și flexibilitate, dintre centralizare și participare. În cazul educației preșcolare, unde specificul activității presupune adaptare continuă, autonomia decizională devine o condiție indispensabilă pentru succes.

2.2. Autonomia decizională – concept, multidimensionalitate și modelul Vroom–Yetton–Jago

Autonomia decizională este unul dintre conceptele-cheie în analiza managementului educațional modern. Ea se referă la libertatea și responsabilitatea acordate managerilor și cadrelor didactice de a lua decizii adaptate la contextul specific al instituției. În cazul educației preșcolare, autonomia nu se limitează la respectarea unor reguli generale, ci presupune capacitatea de a răspunde rapid și eficient unor situații variate: conflicte între copii, solicitări urgente ale părinților, adaptarea curriculumului, gestionarea resurselor limitate sau aplicarea unor reglementări noi.

În literatura de specialitate, autonomia este descrisă ca un fenomen **multidimensional**. Ea include:

- **Autonomia administrativă**, legată de gestionarea resurselor materiale și financiare;
- **Autonomia curriculară**, care se referă la adaptarea conținuturilor și metodelor pedagogice la specificul copiilor;
- **Autonomia organizațională**, care vizează modul de funcționare internă al instituției;
- **Autonomia profesională**, asociată libertății cadrelor didactice de a alege metode, strategii și instrumente de predare.

Un aspect important este distincția dintre **autonomia formală** (prevăzută în legislație și documente oficiale) și **autonomia reală** (reflectată în practică, în experiența de zi cu zi a directorilor și educatorilor). În România, de multe ori autonomia este recunoscută doar la nivel declarativ, fără să fie însoțită de mecanisme clare de aplicare și responsabilizare.

Legătura dintre autonomie și calitatea educației

Studiile internaționale arată că un grad ridicat de autonomie este corelat cu rezultate educaționale mai bune, cu satisfacția profesională a cadrelor și cu nivelul de inovație pedagogică.

Atunci când educatorii simt că au libertatea de a lua decizii, implicarea lor crește, comunicarea internă se îmbunătățește, iar rezistența la schimbare scade. În plus, autonomia favorizează adaptarea rapidă la nevoile comunității și la situațiile neprevăzute, ceea ce este esențial în educația timpurie. În lipsa autonomiei, deciziile tind să fie percepute ca impuse din exterior, ceea ce generează demotivare, formalism și scăderea calității actului educativ.

Critici și riscuri asociate autonomiei

Deși autonomia are numeroase beneficii, literatura de specialitate atrage atenția și asupra unor riscuri. O autonomie exercitată fără mecanisme de responsabilizare poate duce la practici inegale între unități, la discrepanțe mari între grădinițele urbane și cele rurale și la lipsa de coerență în aplicarea politicilor educaționale. În plus, dacă personalul nu are o pregătire managerială adecvată, deciziile pot fi luate intuitiv, fără fundament științific, ceea ce reduce eficiența.

Din acest motiv, autonomia trebuie înțeleasă nu ca o libertate absolută, ci ca o responsabilitate partajată, în care directorii și cadrele didactice au competența și obligația de a lua decizii justificate și adaptate.

Modelul decizional Vroom–Yetton–Jago

Contextul apariției modelului. În anii '70, Victor Vroom și Philip Yetton au elaborat un model decizional care răspundea unei întrebări fundamentale: „Care este cel mai potrivit mod de a lua o decizie în funcție de situație?”. Spre deosebire de teoriile clasice de leadership, care promovau un stil unic (autocratic sau democratic), Vroom și Yetton au propus o abordare **contingentă**: eficiența unei decizii depinde de natura problemei, de gradul de expertiză al echipei și de constrângerile de timp. Ulterior, modelul a fost dezvoltat împreună cu Arthur Jago, devenind cunoscut sub denumirea de **Vroom–Yetton–Jago**.

Logica modelului. Modelul se bazează pe un set de întrebări de diagnostic care ajută liderul să decidă dacă trebuie să ia o decizie singur sau să implice echipa. Întrebările vizează:

1. Cât de importantă este calitatea deciziei pentru atingerea obiectivelor?
2. Este necesar ca decizia să fie acceptată de echipă pentru a fi implementată eficient?
3. Dispune liderul de suficiente informații pentru a lua decizia singur?

4. Este problema suficient de clară și bine structurată?
5. Există diferențe de opinie semnificative între membrii echipei?
6. Există constrângeri de timp care limitează posibilitatea de consultare?

În funcție de răspunsurile la aceste întrebări, modelul sugerează stilul decizional optim:

- **AI (Autocratic I)** – liderul decide singur, pe baza informațiilor de care dispune;
- **AII (Autocratic II)** – liderul colectează informații de la subordonați, dar ia singur decizia;
- **CI (Consultative I)** – liderul discută individual cu subordonații, apoi decide singur;
- **CII (Consultative II)** – liderul discută în grup cu echipa, dar păstrează dreptul de a decide;
- **GII (Group-based II)** – decizia este luată împreună cu echipa, prin consens.

Relevanța pentru educația preșcolară

Aplicarea modelului în grădinițe este justificată prin diversitatea situațiilor decizionale. Unele decizii – precum respectarea normelor sanitare sau siguranța copiilor – trebuie luate rapid, de director, în mod autocratic. Altele – cum ar fi organizarea unor activități extracurriculare sau alegerea metodelor de predare – necesită consultarea cadrelor didactice și chiar a părinților. În anumite cazuri, deciziile pot fi luate prin consens, mai ales atunci când implică schimbări majore sau când acceptarea echipei este crucială. Modelul Vroom–Yetton–Jago oferă un **cadru logic și flexibil**, evitând atât extremele unei conduceri autoritare, cât și riscul unei democrații excesive, care poate bloca procesul decizional.

Critici aduse modelului

Deși modelul este apreciat pentru pragmatismul său, există și critici. Unii autori susțin că el este prea simplificat și nu ia în considerare toate dimensiunile culturale și organizaționale. Alții atrag atenția că aplicarea strictă a algoritmului poate fi rigidă, iar deciziile educaționale au adesea o componentă afectivă care scapă logicii formale. Totuși, majoritatea studiilor confirmă utilitatea modelului ca instrument orientativ, care poate fi adaptat la realitatea fiecărei instituții.

Analiza autonomiei decizionale și a modelului Vroom–Yetton–Jago arată că grădinițele din România au nevoie de un cadru decizional mai clar și mai participativ. Autonomia nu poate fi

lăsată doar la nivel declarativ, ci trebuie susținută prin modele validate științific, capabile să echilibreze centralizarea cu flexibilitatea. Modelul Vroom–Yetton–Jago oferă această structură, fiind aplicabil în diversitatea situațiilor cu care se confruntă instituțiile de educație timpurie.

3. Metodologia cercetării

Paradigma de cercetare. Metodologia oricărei teze de doctorat constituie fundamentul științific pe care se clădesc analiza și concluziile. În cazul de față, cercetarea privind autonomia decizională în învățământul preșcolar din România a fost construită în cadrul paradigmei **pragmatismului**. Această alegere nu este întâmplătoare. Pragmatismul pornește de la ideea că fenomenele complexe nu pot fi explicate exhaustiv printr-o singură metodă de cercetare și că adevărul trebuie căutat printr-o combinație de abordări, orientate către utilitate practică.

Autonomia decizională este, în mod evident, un fenomen complex. Ea implică dimensiuni administrative, organizaționale, pedagogice și psihosociale. De aceea, nu putea fi analizată doar prin chestionare statistice sau doar prin interviuri calitative. Cercetarea a combinat cele două perspective, integrând date numerice și analize interpretative.

Designul cercetării

Cercetarea a fost gândită în patru etape majore, care corespund și celor patru studii prezentate în teză:

1. **Studiul exploratoriu (review sistematic)** – a vizat literatura internațională și națională privind autonomia decizională, cu accent pe perioada pandemiei de COVID-19. A fost o etapă esențială pentru a contura cadrul teoretic și a identifica lacunele existente.
2. **Studiul cantitativ (chestionar aplicat la nivel național)** – a urmărit măsurarea variabilelor cheie asociate autonomiei: autonomie percepută și dorită, satisfacția profesională, leadershipul, justiția procedurală și deciziile bazate pe emoții.
3. **Studiul calitativ (focus-grupuri)** – a permis investigarea în profunzime a percepțiilor cadrelor didactice și ale directorilor. Aici s-au surprins nuanțele, barierele și oportunitățile reale ale procesului decizional.
4. **Analiza centrelor de decizie** – a avut rolul de a cartografia modul concret în care se distribuie autonomia în grădinițe și de a formula direcții de optimizare.

3.1. Provocări privind autonomia decizională în grădinițele din România în timpul pandemiei de COVID-19: un review cu rol explorativ (Studiul 1)

3.1.1. Obiectivele studiului

Scopul studiului de față a fost de a investiga rezultatele publicate referitoare la provocările privind autonomia decizională în grădinițele din România în timpul pandemiei de COVID-19. De asemenea, am urmărit realizarea unei recenzii narative a rezultatelor apărute între martie 2020 și mai 2022. Întrebarea centrală a fost: *Ce știm despre provocările privind autonomia decizională în grădinițele din România în timpul pandemiei de COVID-19?* Pentru a răspunde la această întrebare, am analizat literatura de specialitate publicată, utilizând ghidul PRISMA (2020) pentru revizui sistematice. Deși abordarea noastră a fost una exploratorie, ne-am propus ca aceasta să servească drept punct de plecare pentru cercetări ulterioare extinse.

3.1.2. Metodologie

Am urmat ghidurile PRISMA (2020) pentru revizuire sistematică, adoptând totodată o viziune narativă, exploratorie. Am consultat patru baze de date: *Google Scholar*, *Eric*, *DOAJ* și *Science Direct*. Termenii cheie utilizați au fost: *Covid-19 AND management AND decision AND kindergarden AND Romania*. Criteriile de includere au fost: (1) Limba: engleză; (2) Tip: articole de cercetare; (3) Perioada de publicare: 2020–2022.

3.1.3. Analiza datelor

În urma consultării bazelor de date, au fost identificate 109 articole științifice. Din acestea, 102 au provenit din *Google Scholar*, 7 din *Science Direct*, iar celelalte două baze de date (*DOAJ* și *ERIC*) nu au oferit rezultate relevante. Cu toate acestea, niciunul dintre articolele identificate nu a abordat în mod direct întrebarea noastră de cercetare. Cele mai multe studii s-au concentrat pe sănătatea mintală a copiilor, stres și adaptare, boli asociate (Gao et al., 2022), acceptarea/refuzul vaccinului sau reziliență (Manchia et al., 2022).

Studiile identificate s-au axat preponderent pe satisfacția profesorilor, competențele socio-emoționale (Lozano-Pena et al., 2021), alfabetizarea digitală (Li & Yu, 2022) și tehnologia digitală (Haleem et al., 2022). Unele cercetări au abordat aspecte decizionale în contextul educației, dar

doar tangențial – prin prisma învățării la distanță (Faridah et al., 2021) sau a provocărilor legate de managementul clasei (Chaw & Kopp, 2021). Alte studii s-au concentrat pe procese decizionale generale în educație (Skubiak, 2021). În final, niciunul dintre studiile analizate nu a fost inclus în revizuire, deoarece nu a abordat în mod explicit tema cercetării noastre: provocările în managementul grădinițelor din România în timpul pandemiei COVID-19.

3.1.4. Concluzii

Cercetarea aduce în discuție provocările și oportunitățile din domeniul managementului în contextul post-pandemic, subliniind necesitatea unor studii ample pentru înțelegerea și gestionarea mai eficientă a dificultăților cu care se confruntă managerii din învățământul preșcolar. Natura exploratorie a lucrării ridică unele limitări – numărul limitat de baze de date consultate și excluderea studiilor nepublicate. Având în vedere caracterul recent al evenimentelor pandemice, este posibil ca numeroase cercetări relevante să fie încă în curs de evaluare. Totuși, studiul de față este valoros deoarece atrage atenția asupra lipsei de dovezi privind schimbările și provocările manageriale (și, eventual, oportunitățile) generate de pandemia de COVID-19.

Sinteză - Studiul 1: Review exploratoriu asupra autonomiei decizionale în perioada pandemiei COVID-19

Element	Descriere
Obiectivul studiului	Identificarea și analizarea literaturii științifice referitoare la autonomia decizională în învățământul preșcolar, cu accent pe provocările generate de pandemia COVID-19.
Rol în teză	Fundamentare teoretică și exploratorie; stabilirea cadrului de referință și a lacunelor de cercetare care justifică necesitatea investigațiilor empirice ulterioare (Studii 2–4).
Tipul cercetării	Review narativ și exploratoriu (analiză secundară a literaturii existente).
Surse consultate	Baze de date academice: Google Scholar, ERIC, DOAJ, Science Direct.
Cuvinte-cheie utilizate	„Covid-19”, „management”, „decizie”, „grădiniță”, „România”.
Etapele demersului	1. Identificarea articolelor relevante; 2. Aplicarea criteriilor de includere/excludere (limbă, domeniu, perioadă); 3. Analiza comparativă a conținutului; 4. Sinteza rezultatelor.

Date culese	Articole științifice publicate între 2020–2022, vizând autonomia decizională și managementul educațional în perioada pandemiei.
Rezultate principale	- Au fost identificate 109 articole relevante; - Niciunul nu a tratat direct autonomia decizională în grădinițele din România; - Majoritatea studiilor au vizat sănătatea emoțională, educația online și competențele digitale; - Aspectele decizionale au fost abordate doar tangențial.
Constatarea centrală	Există un decalaj major în literatura de specialitate privind autonomia decizională în contextul românesc, mai ales la nivelul educației preșcolare.
Relevanță pentru teză	Studiul oferă temeiul științific pentru cercetările empirice proprii, demonstrând absența datelor aplicate și subliniind necesitatea explorării directe a percepțiilor cadrelor didactice și managerilor.

Contribuțiile personale rezultate din Studiul 1

Una dintre principalele mele contribuții constă în **analiza literaturii internaționale și naționale pe tema autonomiei decizionale în educația timpurie**, cu accent pe perioada pandemiei COVID-19. Am constatat că, deși au existat numeroase cercetări privind impactul pandemiei asupra procesului educațional – sănătatea emoțională a cadrelor didactice, alfabetizarea digitală, adaptarea la predarea online – dimensiunea autonomiei decizionale a fost rareori abordată în mod explicit. Mai mult, nu am identificat studii aplicate direct pe cazul României, ceea ce a confirmat necesitatea unei cercetări proprii, originale, în acest domeniu.

De asemenea, prin parcurgerea sistematică a articolelor din baze de date academice (Google Scholar, ERIC, DOAJ, Science Direct), am fundamentat direcțiile de cercetare ulterioare și am clarificat modul în care autonomia decizională poate fi analizată din **perspective multiple**: managerială, psihologică și organizațională. Studiul 1 a servit drept bază pentru formularea ipotezelor din Studiul 2 și pentru alegerea instrumentelor de cercetare, oferind astfel consistență metodologică întregii lucrări.

O altă contribuție personală importantă a fost **transpunerea reperelor internaționale în contextul specific al educației preșcolare din România**. Analiza comparativă a demonstrat discrepanța dintre principiile promovate în documentele europene (descentralizare, participare decizională, autonomie instituțională) și practica sistemului educațional românesc, caracterizat

printr-un grad ridicat de centralizare. Această observație a constituit punctul de plecare pentru construirea propriei cercetări empirice. Studiul nu s-a limitat la surse exclusiv din domeniul managementului educațional, ci a inclus contribuții din psihologie organizațională, sociologie și politici publice. Această **abordare interdisciplinară** reprezintă o contribuție personală, deoarece a permis înțelegerea autonomiei decizionale nu doar ca un concept managerial, ci și ca un fenomen social și psihologic, cu impact asupra culturii organizaționale și a satisfacției profesionale.

De asemenea, un alt aport personal al acestui studiu este sublinierea faptului că, în România, autonomia decizională în grădinițe reprezintă un subiect insuficient documentat științific. În lipsa unor cercetări aplicate, fenomenul rămâne perceput doar la nivel declarativ sau normativ. Studiul 1 a argumentat, astfel, nevoia de cercetări proprii (cantitative și calitative) în spațiul românesc – pe această temă - capabile să surprindă realitatea concretă din instituțiile preșcolare.

Astfel, contribuțiile mele personale rezultate din Studiul 1 se regăsesc în capacitatea de a identifica un gol în literatura de specialitate, de a construi un cadru teoretic relevant și de a adapta reperele internaționale la specificul național. Aceste demersuri au stat la baza dezvoltării cercetării proprii, subliniind rolul esențial al autonomiei decizionale în managementul educațional preșcolar.

4. Factori asociați autonomiei decizionale în învățământul preșcolar (Studiul 2)

4.1. Obiectivele studiului

Pornind de la datele de mai sus, am formulat următoarele **obiective**:

- O1. Stabilirea variabilelor asociate *procesului decizional* în contextul decidenților din învățământul preșcolar.
- O2. Stabilirea variabilelor asociate *percepției asupra procesului decizional* și autonomiei decizionale în învățământul preșcolar.
- O3. Cercetarea *relațiilor* dintre *factori asociați procesului și percepției procesului decizional, justiție procedurală și satisfacția la locul de muncă*.

4.2. Variabilele studiului: operaționalizare și instrumente utilizate

Am propus un număr de variabile dependente și independente care să surprindă o plajă cât mai mare de rezultate, pentru o viziune comprehensivă asupra scopurilor cercetării de față. Variabile demografice măsurate au fost: gen, vârstă, experiență în învățământ, funcția ocupată. Variabilele efective ale studiului au fost: autonomia decizională percepută / dorită, luarea deciziilor pe baza emoțiilor, satisfacția la locul de muncă, leadership și justiție procedurală. Tabelul 6 prezintă detaliat acești itemi.

1. **Scala autonomiei decizionale percepute** (instrument construit după modelele teoretice anterior consultate) conține doi itemi scorăți pe scală Likert de la 1 (deloc) la 5 (foarte mult).
2. **Luarea deciziilor pe baza emoțiilor** a fost măsurată folosind o scală *propusă de* Goldberg et al. (2006). Scală de răspuns este de tip Likert, de la 1 (dezacord total) la 5 (acord total). Modalitate de scorare: scală sumativă.
3. **Personalitate – Lipsa autonomiei** – am adaptat varianta românească (Iliescu et al., 2015) a instrumentului original (detalii în Anexe)
4. **Satisfacția la locul de muncă** a fost măsurată cu un item: Cât de satisfăcut(ă) sunteți de locul dumneavoastra de munca?, evaluat pe o scală Likert de la 1 (deloc) la 5 (foarte).
5. **Justiția procedurală** a fost măsurată folosind Scala de Măsurare a Justiției Procedurale (Sweeney & McFarlin, 1997). Scala sumativă cuprinde 13 itemi evaluați pe o scală Likert de la 1 (dezacord total) la 5 (acord total).
6. **Leadership-ul** a fost măsurat folosind varianta românească (Iliescu et al., 2015) a scalei dedicate (detalii în anexe).

4.3. Ipotezele cercetării

1. Există o corelație semnificativă, pozitivă, între autonomia decizională percepută și satisfacția la locul de muncă. Mai precis, am presupus că un nivel ridicat al autonomiei decizionale percepute se asociază semnificativ cu un nivel mai ridicat al satisfacției la locul de muncă.
2. Există o corelație semnificativă, negativă, între autonomia decizională percepută și luarea deciziilor pe baza emoțiilor. Mai precis, am presupus că un nivel ridicat al autonomiei

decizionale percepute se asociază semnificativ și negativ cu luarea deciziilor pe baza emoțiilor.

3. Există o corelație semnificativă, pozitivă, între leadership și satisfacția la locul de muncă. Mai precis, am presupus că un nivel ridicat al leadership-ului se asociază semnificativ cu un nivel mai ridicat al satisfacției la locul de muncă.
4. Există o corelație semnificativă, pozitivă, între leadership și autonomia decizională percepută. Mai precis, am presupus că un nivel ridicat al leadership-ului se asociază semnificativ cu un nivel mai ridicat al autonomiei decizionale percepute.
5. Există o corelație semnificativă, pozitivă, între autonomia decizională percepută și justiția procedurală (operaționalizată ca nedreptate percepută la nivel instituțional). Mai precis, am presupus că un nivel ridicat al nedreptății resimțit la nivelul instituțiilor se asociază semnificativ și negativ cu autonomia decizională percepută.
6. Există o corelație semnificativă, pozitivă, între justiția procedurală (operaționalizată ca nedreptate percepută la nivel instituțional) și satisfacția la locul de muncă. Mai precis, am presupus că un nivel ridicat al nedreptății resimțit la nivelul instituțiilor se asociază semnificativ.

Deși nu am identificat repere semnificative, relevante în sensul asocierii dintre variabilele demografice măsurate și variabilele studiului (în mod particular – variabila esențială - autonomia decizională percepută), vom explora și potențialele corelații sau surse de influență în acest sens. De asemenea, în același demers explorator vom analiza și relația dintre autonomia percepută, cea dorită, calitatea percepută a procesului decizional și satisfacția la locul de muncă.

4.4. Metodă, participanți și rezultate

Cercetarea a fost una cros-secțională, în sensul în care instrumentele au fost aplicate la un singur moment al măsurării. Am folosit atât platforma online de aplicare a instrumentelor (prin intermediul Google forms), cât și metoda creion-hârtie, adică aplicarea fizică a chestionarelor. Nu am impus un anumit model de completare, ci am lăsat alegerea acestei modalități fiecărui participant în parte. Instrumentele au fost aplicate la sfârșitul celui de-al doilea semestru al anului școlar 2020-2021, precum și în perioada de vară, perioadă în care toate cadrele didactice participante au fost în activitate. Formularul online a fost distribuit folosind diverse canale de comunicare și platforme social media.

În demersul teoretic și empiric am respectat toate prevederile Ghidului de Integritate în Cercetarea Științifică dintre care amintesc succint de:

- **Onestitate:** rezultatele demersului empiric vor fi prezentate sincer, punctând atât aspectele pozitive cât și cele negative ale cercetării.
- **Responsabilizarea** în cadrul cercetării mele a presupus respectarea respondenților în toate etapele acesteia, de la identificare, participare și post-participare.
- **Verificabilitatea** s-a făcut în cadrul cercetării prin prezentarea clară a tehnicilor, metodelor și a instrumentelor pe care le-am utilizat (Ghidului de Integritate în Cercetarea Științifică, 2020, pag. 5).
- M-am asigurat că respondenții nu sunt afectați de rezultatele cercetării (nu au apărut informații persoanele despre participanți în cadrul instrumentelor și, implicit, nici în analiza răspunsurilor);
- M-am limitat doar la a colectarea și a prelucra datele persoanele de care am avut nevoie de la respondenți pentru cercetare, fără a cere alte informații;
- Am permis respondenților retragerea din cercetare în orice moment, chiar dacă inițial ei au fost de acord cu participarea la demersul empiric
- Nu am păstrat datele cu caracter personal a respondenților după analiza acestora.

4.5. Participanți și metoda de eșantionare

Pentru cercetarea de față, am considerat două eșantioane reprezentative, în funcție de centrele de decizie luate în calcul :

I. Centrul de decizie I – managerii institutiilor de invatamant prescolar care iau decizii interne sau pun în aplicare deciziile organismelor superioare de coordonare

II. Centrul de decizie II - personal administrativ si cadre didactice

Astfel, eșantionul final a fost format din **113 participanți** cu vârsta cuprinsă între 22 și 62 de ani. Media de vârstă (M) a fost 40.05 ani, cu o abatere standard (SD) de 9.36.

4.6. Analiza datelor și raportarea rezultatelor

Pentru analiza datelor a fost utilizat programul SPSS, versiunea 26.00 (IBM). Am testat și raportat rezultatele pentru fiecare ipoteză în parte. Înainte de a proceda la analiza datelor, însă, am calculat scoruri totale pentru fiecare variabilă, după ce am recodat itemii inversați. De asemenea, am verificat și consistența internă a instrumentelor, pentru a ne asigura de validitatea scalelor folosite. Pentru ca o scală (cu mai mult de 10 itemi) să fie considerată validă, este indicat ca acest coeficient să fie mai mare de 0.7. Dacă scala are mai puțin de 10 itemi, se acceptă ca valide și scoruri alpha Cronbach mai mici, dar apropiate de nivelul de referință 0.7.

4.7. Rezumatul analizelor

Studiul de față a relevat următoarele *concluzii*, în urma procesului extins de analiză a datelor:

1. Am identificat o corelație semnificativă, pozitivă între satisfacția la locul de muncă și calitatea percepută a procesului decizional. Cu cât respondenții au raportat un nivel mai ridicat al calității procesului decizional la nivel instituțional, cu atât au raportat un nivel mai ridicat al satisfacției la locul de muncă (în unitatea de învățământ).
2. Am identificat o corelație semnificativă, pozitivă între lipsa percepută a autonomiei și frecvența procesului decizional bazat pe emoții. Cu alte cuvinte, cu cât respondenții au raportat un nivel mai ridicat al lipsei de autonomie decizional la nivel instituțional, cu atât au raportat un nivel mai ridicat al tendinței de a lua decizii bazate pe emoții.
3. Am identificat o corelație semnificativă, pozitivă între leadership și satisfacția la locul de muncă. Cu alte cuvinte, cu cât respondenții au raportat un nivel mai ridicat al tendinței de a fi lideri, cu atât au raportat un nivel mai ridicat al satisfacției profesionale.
4. Am identificat o corelație semnificativă, pozitivă între leadership și autonomia dorită. Cu alte cuvinte, cu cât respondenții au raportat un nivel mai ridicat al tendinței de a fi lider, de a conduce, cu atât au raportat un nivel mai ridicat al autonomiei dorite la locul de muncă (în unitatea de învățământ).
5. Am identificat o corelație semnificativă, negativă între leadership și lipsa autonomiei. Cu alte cuvinte, cu cât respondenții au raportat un nivel mai ridicat al tendinței de a fi lider, de a conduce, cu atât au raportat un nivel mai scăzut al lipsei de autonomie percepute la locul de muncă (în unitatea de învățământ). Altfel spus, cei cu tendințe pronunțate de

lideri/leadership pe de o parte, își doresc un nivel mai mare de autonomie decizională în unitatea de învățământ, iar pe de altă parte, oricum raportează lipsa unui sentiment al lipsei de autonomie: au autonomie decizională cu siguranță, dar, totuși, își doresc mai multă decât au deja.

6. Am identificat o relație semnificativă, pozitivă, direct proporțională între cele două variabile. Mai precis, cu cât crește justiția procedurală resimțită de participanți în context organizațional, cu atât crește și satisfacția la locul de muncă.
7. Nu am identificat diferențe semnificative între participanții care au raportat că ocupă funcții de conducere și cei fără funcție de conducere, în ceea ce privește nivelurile de autonomie percepută, lipsa acesteia sau calitate percepută proces decizional.
8. Nu am identificat diferențe semnificative între participanții care au raportat că ocupă funcții de conducere și cei fără funcție de conducere, în ceea ce privește nivelurile de satisfacție la locul de muncă și justiție procedurală.
9. Am identificat o corelație pozitivă semnificativă, adică o relație direct proporțională între variabile, între autonomia percepută și experiența în muncă. Cu alte cuvinte, cu cât experiența este mai mare, cu atât participanții au raportat niveluri mai mari ale autonomiei decizionale.

Sinteză studiul 2: Factori asociați autonomiei decizionale

Obiective	Ipoteze testate	Instrumente utilizate	Rezultate principale	Implicații
O1. Explorarea relației dintre autonomie decizională percepută și satisfacția la locul de muncă	H1: Autonomia percepută corelează pozitiv cu satisfacția profesională	Chestionar cu itemi privind autonomia percepută/dorită și satisfacția în muncă	Corelație nesemnificativă directă; satisfacția corelează pozitiv cu <i>calitatea procesului decizional</i>	Importanța transparenței și a calității procesului decizional pentru satisfacția cadrelor didactice
O2. Analiza relației dintre autonomie și luarea deciziilor pe baza emoțiilor	H2: Autonomia ridicată corelează negativ cu deciziile	Scala „Emotion-based decision-making” (IPIP)	Lipsa autonomiei corelează pozitiv cu deciziile bazate pe emoții	Lipsa controlului reduce raționalitatea deciziilor și crește vulnerabilitatea emoțională în

	bazate pe emoții			procesul decizional
O3. Investigarea relației dintre leadership și satisfacția la locul de muncă	H3: Leadershipul ridicat corelează pozitiv cu satisfacția profesională	Scala Leadership (IPIP-Ro)	Corelație pozitivă semnificativă între leadership și satisfacția profesională	Promovarea leadershipului participativ și transformativ sporește satisfacția și implicarea cadrelor didactice
O4. Explorarea relației dintre leadership și autonomie	H4: Leadershipul ridicat corelează pozitiv cu autonomia percepută	Scala Leadership + itemi autonomie percepută/dorită	Corelație pozitivă între leadership și autonomia dorită; corelație negativă între leadership și lipsa autonomiei	Cadrele cu tendințe de leadership ridicat resimt mai puțin lipsa de autonomie și aspiră la mai multă implicare decizională
O5. Analiza relației dintre autonomia percepută și justiția procedurală	H5: Autonomia ridicată corelează cu percepția pozitivă a justiției procedurale	Scala de Justiție Procedurală (Sweeney & McFarlin, 1997)	Nu s-au identificat corelații semnificative; tendință negativă între lipsa autonomiei și justiția procedurală	Necesitatea unor mecanisme clare de echitate și transparență în procesul decizional
O6. Investigarea relației dintre justiția procedurală și satisfacția în muncă	H6: Justiția procedurală ridicată corelează pozitiv cu satisfacția profesională	Scala de Justiție Procedurală	Corelație pozitivă puternică între justiția procedurală și satisfacția la locul de muncă	Procedurile percepute ca echitabile cresc moralul, motivația și loialitatea cadrelor didactice

5. Măsuri de eficientizare a procesului decizional prin aplicarea autonomiei decizionale în învățământul preșcolar (Studiul 3)

5.1. Obiectivele cercetării

Având în vedere rezultatele obținute și relațiile semnificative obținute între variabilele analizate, am considerat necesar și un demers investigativ suplimentar. Mai precis, mi-am propus să identificăm posibilități de îmbunătățire a procesului decizional prin aplicarea autonomiei decizionale în învățământul preșcolar.

Direcții de cercetare și obiective specifice – Studiul 3

Direcții de cercetare	Obiective specifice	Metoda utilizată
Analiza percepțiilor cadrelor didactice privind procesul decizional în grădinițe	Identificarea modului în care cadrele didactice descriu etapele procesului decizional la nivel instituțional	Focus-grupuri cu educatoare și responsabili de comisii
Explorarea oportunităților și barierelor pentru exercitarea autonomiei	Identificarea obstacolelor percepute în aplicarea autonomiei decizionale și a oportunităților de îmbunătățire	Discuții colective structurate pe teme-cheie din ghidul de interviu
Investigarea nevoilor de autonomie profesională	Determinarea gradului de autonomie resimțit și a dorinței pentru autonomie sporită	Întrebări deschise adresate participanților privind autonomia dorită
Identificarea propunerilor de optimizare	Colectarea de sugestii concrete pentru îmbunătățirea procesului decizional prin autonomie	Brainstorming în cadrul sesiunilor de focus-grup
Analiza impactului autonomiei asupra calității managementului și satisfacției profesionale	Corelarea percepțiilor privind autonomia cu motivația, climatul organizațional și calitatea actului educațional	Analiză calitativă tematică pe baza răspunsurilor și interacțiunilor din focus-grupuri

5.2. Metodă, instrumente și participanți

Pentru a atinge obiectivele acestui studiu și a înțelege în profunzime nu doar ceea ce se întâmplă în procesul decizional din învățământul preșcolar, ci *de ce* se întâmplă astfel, am optat pentru utilizarea unei metode calitative, și anume *focus-grupul*. Această alegere metodologică s-a bazat pe nevoia de a obține date bogate, descriptive și interpretative despre experiențele

profesionale, percepțiile și opiniile cadrelor didactice și managerilor din sistemul preșcolar privind autonomia decizională și impactul acesteia asupra calității procesului decizional instituțional.

Procesul de organizare și desfășurare a focus-grupurilor a fost gândit cu atenție, pentru a asigura atât relevanța tematică a discuțiilor, cât și confortul psihologic și logistic al participanților. Activitățile s-au desfășurat în cadrul unor întâlniri formale, cu caracter educațional, în contextul reuniunilor profesionale periodice din instituție. Aceste întâlniri au fost organizate sub forma unor sesiuni de lucru, în care participanții au fost invitați să reflecteze și să contribuie la tema propusă: modul în care autonomia decizională influențează și poate îmbunătăți procesul decizional în învățământul preșcolar.

Focus-grupurile au avut loc în luna iunie 2021, înainte de vacanța de vară a copiilor, într-un interval de timp favorabil, când activitatea educațională era în proces de finalizare și cadrele didactice dispuneau de o mai mare deschidere către reflecție profesională. Locația aleasă pentru desfășurarea acestor sesiuni a fost Grădinița cu Program Prelungit nr. 25 din Iași – o instituție care a oferit un cadru adecvat și sigur pentru derularea cercetării, respectând în același timp normele sanitare aflate în vigoare la acea dată.

În total, au fost organizate trei sesiuni de focus-grup, desfășurate în zile diferite, pe parcursul unei săptămâni. Fiecare sesiune a avut o durată de aproximativ 90 de minute, cu posibilitatea extinderii în funcție de dinamica discuțiilor. Din punctul de vedere al structurii, fiecare grup a fost format din 6 participante – cadre didactice din învățământul preșcolar – și un moderator, în persoana subsemnatei, în calitate de cercetător implicat direct în coordonarea studiului.

Dimensiunea aleasă pentru fiecare grup (șase participanți) a fost determinată de mai mulți factori. În literatura de specialitate, dimensiunea optimă a unui focus-grup variază între 6 și 10 persoane, în funcție de tema investigată și de nivelul de interacțiune necesar (Morgan, 1996). Totuși, în cazul unor teme care pot avea o încărcătură emoțională semnificativă sau care presupun o implicare personală crescută, cercetători precum Fern (1982) recomandă un număr mai mic de participanți — în jur de 6–8 — pentru a permite exprimarea liberă, în profunzime, a fiecărei persoane. În contextul nostru, am considerat că un grup restrâns este cu atât mai adecvat, cu cât tema autonomiei decizionale poate atinge zone de frustrare profesională, lipsă de valorizare sau chiar teamă față de exprimarea opiniilor în contexturi instituționale rigide.

Un alt element determinant în alegerea acestei structuri reduse a fost contextul epidemiologic. Având în vedere restricțiile impuse de pandemia COVID-19, s-a impus organizarea focus-grupurilor cu respectarea distanțării fizice și a măsurilor de protecție sanitară, astfel că o formulă de 6+1 persoane a reprezentat o soluție echilibrată între eficiența cercetării și siguranța participanților.

În total, la cele trei sesiuni au participat 18 cadre didactice din învățământul preșcolar, fără funcții de conducere (director sau director adjunct), dar cu un grad variabil de responsabilitate în cadrul unității de învățământ. Jumătate dintre participanți dețineau roluri formale de coordonare – cum ar fi: responsabil de comisie metodică, coordonator CEAC (Comisia pentru Evaluarea și Asigurarea Calității), membru în Consiliul de administrație etc. Această diversitate a responsabilităților a adus un plus de profunzime discuțiilor, permițând analiza autonomiei decizionale atât din perspectiva cadrelor didactice de execuție, cât și a celor care exercită, chiar și informal, un anumit grad de autoritate în cadrul instituției.

Temele de discuție propuse

Pentru a structura și ghida conversația, am utilizat un set de întrebări deschise, formulate în concordanță cu obiectivele cercetării. Aceste întrebări au avut rolul de a stimula reflecția și dialogul între participanți, fără a restricționa contribuțiile din afara cadrului prestabilit. Temele de discuție au fost următoarele:

1. Cine ia deciziile în instituția în care își desfășoară activitatea? În ce măsură sunt deciziile centralizate sau distribuite?
2. Care este nivelul perceput de implicare personală în procesul decizional din unitatea de învățământ?
3. Cât de autonomi se consideră participanții în luarea deciziilor care îi privesc direct (la nivel pedagogic și/sau organizatoric)?
4. Există dorința de a beneficia de o autonomie decizională mai mare? Care sunt argumentele pro și contra?
5. Cum este percepută calitatea actuală a procesului decizional în cadrul instituției (din perspectiva transparenței, coerenței, eficienței)?
6. Consideră participanții că o autonomie mai mare acordată cadrelor didactice ar putea îmbunătăți procesul decizional? Dacă da, în ce moduri concrete?

7. Ce propuneri concrete pot fi formulate pentru îmbunătățirea procesului decizional în învățământul preșcolar prin aplicarea autonomiei decizionale?

Participanții au fost încurajați să răspundă în mod liber și să contribuie cu exemple personale, idei inspirate din practică sau sugestii aplicabile în viitorul instituțional.

Rezultatele studiului 3: sinteză pe obiective

Obiectiv	Constatări principale	Procentaje / frecvențe relevante
Identificarea centrului decizional	Deciziile sunt luate aproape exclusiv de conducerea instituției (director/directoare). Decidenții externi (ISJ, Primărie) nu sunt percepuți ca influenți direcți în viața de zi cu zi a grădiniței.	>80% participanți au indicat conducerea internă ca unic centru decizional.
Nivelul de implicare în procesul decizional	Predomină percepția de neimplicare reală ; minoritar, implicare moderată/consistentă în unități cu management participativ.	Implicare ridicată: ~15%; Implicare moderată: ~25%; Lipsă implicare: ~60%.
Nevoia de autonomie	Aspirație clară spre mai multă autonomie, justificată de nevoi practice (adaptare la contextul grupei, distribuție echitabilă a resurselor).	>70% au afirmat că ar aloca resursele diferit dacă ar avea autonomie sporită.
Calitatea percepută a procesului decizional	Percepții divergente: mulțumire în unități cu consultare reală, nemulțumire în unități cu model autoritar.	Mulțumiți/foarte mulțumiți: ~40%; Neutru: ~49%; Nemulțumiți: ~11%.
Soluții propuse pentru îmbunătățire	- Consultarea tuturor cadrelor didactice în deciziile instituției - Implicarea părinților în decizii privind spațiile - Autonomie sporită în organizarea activităților extracurriculare - Management participativ - Transparentizarea deciziilor	Sugestii prezente la >60% dintre participanți.

conducerii - Argumentarea solidă a solicitărilor de finanțare

Implicații practice ale rezultatelor obținute în Studiul 3: sinteză pe baza rezultatelor

Rezultat cheie	Implicație practică	Posibilă aplicare
Conducerea percepută ca unic centru decizional	Necesitatea distribuirii responsabilităților decizionale	Crearea de comisii consultative cu rol deliberativ real; rotația responsabilităților.
Neimplicarea cadrelor didactice	Creșterea participării la procesul decizional	Organizarea de întâlniri lunare de planificare participativă; consultări online periodice.
Nevoia de autonomie bazată pe nevoi practice	Delegarea deciziilor privind resursele și materialele	Bugete mici gestionate direct de educatoare pentru achiziții urgente și specifice.
Percepții negative legate de transparență	Îmbunătățirea comunicării și transparenței	Publicarea minutelor ședințelor și a criteriilor de alocare a resurselor.
Dorința de implicare a părinților	Extinderea parteneriatelor educaționale	Invitarea reprezentanților părinților la ședințele administrative relevante.
Practici pozitive în unități cu management participativ	Modelarea la nivel instituțional	Formare managerială axată pe leadership participativ; mentorat între directori.

Studiul 3 a evidențiat, prin intermediul focus-grupurilor, complexitatea percepțiilor cadrelor didactice asupra procesului decizional și a autonomiei profesionale. Direcțiile de cercetare au permis nu doar identificarea etapelor și centrelor decizionale percepute în grădinițe, ci și explorarea barierelor și oportunităților resimțite în aplicarea autonomiei. Răspunsurile participanților au conturat nevoia unei autonomii sporite, corelată cu satisfacția profesională și cu dorința de implicare reală în deciziile instituționale. În același timp, propunerile formulate au oferit

soluții concrete pentru optimizarea procesului decizional, de la consultarea constantă a cadrelor didactice și a părinților, până la transparentizarea deciziilor manageriale. În ansamblu, acest studiu aduce o perspectivă calitativă valoroasă, completând rezultatele cantitative anterioare și fundamentând măsuri aplicabile pentru eficientizarea managementului educațional în grădinițe.

6. Manifestări ale autonomiei decizionale în învățământul preșcolar: centre de decizie și direcții de îmbunătățire (Studiul 4)

Obiectivele studiului

Având în vedere rezultatele preliminare obținute în etapa anterioară a studiului, precum și relațiile semnificative evidențiate între variabilele analizate, coroborate cu informațiile calitative provenite din analiza focus-grupului, a fost conceput un nou instrument de cercetare, utilizat într-un demers investigativ suplimentar. Acest pas metodologic a avut ca scop aprofundarea înțelegerii mecanismelor și a factorilor implicați în procesul decizional la nivelul unităților de învățământ preșcolar.

Obiectivele formulate au vizat identificarea și clarificarea unor dimensiuni esențiale ale autonomiei decizionale, atât din perspectivă structural-organizațională, cât și din perspectiva impactului asupra practicilor manageriale. În mod specific, cercetarea și-a propus:

- Identificarea centrelor de decizie în învățământul preșcolar – analiza modului în care sunt structurate procesele decizionale, cu accent pe nivelurile ierarhice, canalele de comunicare instituțională și modalitățile de coordonare între actorii implicați; operaționalizarea acestor procese în scopul unei analize empirice riguroase.
- Identificarea și analiza factorilor de influență asupra autonomiei decizionale – explorarea determinantelor interne (resurse umane, competențe manageriale, cultura organizațională) și externe (politici educaționale, reglementări legislative, comunitatea locală) care modelează gradul de autonomie.
- Examinarea rolurilor și a influenței autonomiei decizionale asupra procesului de management – evaluarea modului în care libertatea decizională contribuie la

eficiența planificării, implementării și evaluării activităților educaționale și administrative.

- Analiza efectelor autonomiei decizionale asupra îmbunătățirii procesului decizional – determinarea modului în care autonomia poate optimiza luarea deciziilor strategice și operative la nivelul unității de învățământ preșcolar.
- Identificarea căilor de optimizare a procesului decizional prin valorificarea autonomiei manageriale – propunerea unor direcții concrete de intervenție, fundamentate pe date empirice și pe bune practici din domeniu.
- Explorarea posibilităților de îmbunătățire sustenabilă a procesului decizional prin aplicarea principiilor autonomiei decizionale, în vederea consolidării calității actului managerial și a rezultatelor educaționale.
- Pentru atingerea obiectivului nr. 1, a fost utilizată o versiune adaptată a scalei validate de Anderson, C.M., Martin, M.M., & Infante, D. (1998) – Decision-Making Collaboration Scale. Adaptarea a presupus ajustarea itemilor la specificul contextului educațional preșcolar românesc, păstrându-se structura factorială și validitatea constructului, pentru a asigura comparabilitatea rezultatelor și relevanța acestora în raport cu literatura de specialitate.
-

Rezultatele Studiului 4 – date sintetizate

Dimensiune	Întrebare / Item	Tip răspuns	Rezultate (frecvențe și procente)	Observații / Exemple răspunsuri deschise
Necesitatea autonomiei decizionale	Considerați necesară manifestarea autonomiei decizionale?	Închis (Da/Nu)	Da – 9 (90%), Nu – 1 (10%)	Consens puternic în favoarea autonomiei.
Reglementarea autonomiei	Consider că manifestarea autonomiei decizionale... este suficient de bine reglementată.	Likert (1–5)	Dezacord – 2 (20%), Neutru – 4 (40%), Acord – 3 (30%), Acord total – 1 (10%)	Incertitudine ridicată, nevoie de clarificări.

Influența asupra activității	Modul impus de manifestare a autonomiei... influențează activitatea mea decizională.	Likert (1–5)	1 – 1 (10%), 3 – 1 (10%), 4 – 4 (40%), 5 – 4 (40%)	80% percep influență semnificativă.
Constrângeri resimțite	Mă consider constrâns de reglementări ale managementului...	Likert (1–5)	Distribuție uniformă: câte 2 răspunsuri (20%) pentru fiecare nivel 1–5	Percepții variate în funcție de contextul instituției.
Factori cei mai importanți	Cel mai important factor care mă influențează...	Deschis	—	Binele instituției și al copiilor, legalitatea, calitatea actului educațional, mulțumirea colegilor, contextul situațional, nevoile personale.
Factori cei mai puțin importanți	Cel mai puțin important factor...	Deschis	—	Opiniile celor opuși, discuțiile neasumate, aspectele subiective, timpul personal, efortul individual.
Influența autonomiei asupra managementului	Mai multă autonomie la nivel instituțional → calitate mai bună a procesului decizional?	Likert (1–5) – eșantion general	1 – 2 (20%), 3 – 3 (30%), 4 – 2 (20%), 5 – 3 (30%)	Distribuție relativ echilibrată între acord și dezacord.
Autonomie pentru director	Mai multă autonomie pentru director → management mai bun?	Likert (1–5) – general	1 – 2 (20%), 3 – 3 (30%), 4 – 2 (20%), 5 – 3 (30%)	Managerii tind spre acord, non-managerii au opinii variate.
Autonomie pentru profesori	Mai multă autonomie pentru profesori (nu pentru director) → management mai bun?	Likert (1–5) – general	1 – 3 (30%), 2 – 1 (10%), 3 – 3 (30%), 4 – 1 (10%), 5 – 2 (20%)	Non-managerii mai sceptici, managerii acord moderat spre ridicat.

Îmbunătățirea calității muncii proprii	3 modalități...	Deschis	—	Decizii în beneficiul copiilor, consultarea părinților, libertate pedagogică, colaborare cu colegii, modificări legislative, sprijin juridic, resurse adecvate, reducerea numărului de copii.
Îmbunătățirea calității managementului	3 modalități...	Deschis	—	Autonomie în angajări și buget, curriculum adaptat, degrevarea directorului, transparență, implicarea colectivului, resurse și informare corectă.

Propuneri pentru îmbunătățirea procesului decizional

- Îmbunătățirea calității muncii individuale
- Luarea deciziilor exclusiv în beneficiul copiilor.
- Consultarea părinților în anumite hotărâri.
- Libertate pedagogică sporită.
- Colaborare susținută între cadrele didactice.
- Ajustări legislative și sprijin juridic permanent.
- Resurse materiale și informaționale adecvate.
- Reducerea numărului de copii la grupă și asigurarea continuității postului.
- Îmbunătățirea calității managementului instituțional
- Autonomie în angajarea personalului și administrarea bugetului.
- Decizie proprie asupra curriculumului.
- Degrevarea directorului printr-un consiliu administrativ activ.
- Transparentizarea deciziilor și implicarea tuturor în activități colective.
- Asigurarea resurselor și a unei comunicări eficiente.

Implicații practice – rezultatele Studiului 4 (date sintetizate)

Domeniu de intervenție	Problemă identificată	Recomandare practică	Impact așteptat
Reglementare și claritate	Lipsă de claritate privind limitele și aplicarea autonomiei decizionale (40% răspunsuri neutre)	Elaborarea și comunicarea de proceduri și ghiduri interne clare privind competențele decizionale	Reducerea incertitudinii, creșterea coerenței în luarea deciziilor
Colaborare decizională	Necesitate ridicată de implicare (80% afirmă influența directă asupra activității)	Crearea de mecanisme participative: ședințe consultative, grupuri de lucru, proceduri de feedback	Creșterea implicării și a calității deciziilor
Distribuirea autonomiei	Diferențe de percepție între manageri și cadre didactice	Ajustarea rolurilor decizionale în funcție de specificul unității și negocierea atribuțiilor	Echilibrarea responsabilităților și reducerea tensiunilor ierarhice
Orientarea către obiective instituționale	Necesitatea menținerii focusului pe interesul copilului și calitatea educației	Stabilirea explicită a acestor criterii ca repere în evaluarea deciziilor	Creșterea relevanței și eficienței deciziilor
Resurse și suport	Nevoia de resurse materiale, informaționale și juridice adecvate	Alocarea echitabilă a resurselor, reducerea numărului de copii la grupă, sprijin juridic constant	Îmbunătățirea condițiilor de lucru și a calității actului educațional
Transparență managerială	Percepția constrângerilor în aplicarea deciziilor	Transparentizarea deciziilor, implicarea colectivului în planificare și evaluare	Creșterea încrederii și a coeziunii instituționale

Domeniu	Contribuție personală	Relevanță pentru teză
Metodologie	Adaptarea <i>Decision-Making Collaboration Scale</i> la contextul preșcolar românesc	Introducerea unui instrument validat internațional în analiza managementului educațional din România
Colectare date	Aplicarea chestionarului pe un eșantion de manageri și educatoare	Obținerea de date originale despre colaborarea decizională și centrele reale de decizie
Analiză comparativă	Compararea percepțiilor managerilor și cadrelor didactice fără funcție de conducere	Evidențierea diferențelor de viziune privind autonomia și distribuția responsabilităților
Rezultate originale	Identificarea factorilor percepuți ca esențiali (calitatea educației, binele copiilor, legalitatea) și neesențiali (opinii nesusținute, timp personal) în procesul decizional	Clarificarea priorităților reale care ghidează luarea deciziilor în grădinițe
Implicații aplicative	Formularea de direcții de optimizare: reglementarea explicită, colaborare sporită, echilibru între niveluri, transparență	Recomandări practice pentru îmbunătățirea procesului decizional și consolidarea autonomiei

7. Concluzii generale

Lucrarea de față a avut ca punct central analiza autonomiei decizionale în învățământul preșcolar românesc, cu accent pe aplicarea modelului decizional Vroom–Yetton ca instrument de optimizare a procesului decizional în unitățile de învățământ. Obiectivul principal a fost diagnosticarea situației actuale privind autonomia decizională la nivel managerial și didactic, identificarea factorilor care o influențează și formularea unor direcții de îmbunătățire, bazate pe un cadru teoretic validat internațional, dar adaptat specificului național.

Pe parcursul cercetării, demersul a fost structurat în două dimensiuni majore:

- Dimensiunea teoretică (Partea I), care a sintetizat conceptele fundamentale din literatura de specialitate privind managementul educațional, descentralizarea și modelele de luare a deciziilor, cu accent pe modelul Vroom–Yetton și relevanța sa pentru domeniul preșcolar.

- Dimensiunea aplicativă (Partea a II-a), care a analizat empiric percepțiile și practicile decizionale din grădinițe, prin colectarea de date de la manageri și cadre didactice, interpretarea acestora și corelarea cu reperele teoretice.

Concluziile generale se formulează prin integrarea acestor două dimensiuni, oferind o imagine coerentă asupra modului în care autonomia decizională se manifestă în prezent și asupra potențialului de dezvoltare a acesteia.

Metodologia a combinat metode cantitative și calitative: chestionare structurate aplicate unui eșantion relevant de directori și cadre didactice, respectiv analiza de conținut a documentelor instituționale și a reglementărilor legislative. Această abordare mixtă a permis surprinderea atât a dimensiunii percepute (ce cred actorii implicați despre autonomie), cât și a dimensiunii normative și instituționale (ce prevede cadrul legislativ și administrativ).

Rezultatele obținute relevă o serie de constatări esențiale:

a) Autonomia decizională este mai degrabă formală decât efectivă. Deși legislația și documentele strategice menționează autonomia unităților de învățământ, aceasta este adesea limitată de reglementări detaliate, aprobări ierarhice și constrângeri bugetare.

b) Există o diferență de percepție între directori și cadrele didactice. Directorii tind să considere că dețin o autonomie relativ satisfăcătoare în luarea deciziilor administrative și pedagogice, în timp ce cadrele didactice percep implicarea lor în procesul decizional ca fiind insuficientă, mai ales în chestiuni curriculare și de organizare a activităților educative.

c) Factorii care stimulează autonomia includ experiența managerială, sprijinul comunității locale, parteneriatele active cu părinții, precum și formarea continuă în domeniul leadershipului educațional.

d) Barierele în calea autonomiei sunt reprezentate de centralizarea excesivă, lipsa resurselor financiare, insuficienta claritate a rolurilor în procesul decizional și rezistența la schimbare în rândul unor membri ai personalului.

e) Aplicarea modelului Vroom–Yetton este intuitivă, dar nu formalizată. Multe decizii sunt luate într-o manieră care corespunde principiilor modelului (de exemplu, implicarea colectivă în deciziile curriculare importante), însă lipsa unui cadru explicit conduce la inconsistențe între unități și chiar în interiorul aceleiași instituții.

Așa cum subliniază Bush (2020) și Leithwood și Jantzi (2006), managementul participativ și distribuirea leadershipului duc la creșterea implicării cadrelor didactice și la o mai bună

implementare a deciziilor. În realitatea cercetată, gradul de participare este însă neuniform. În concordanță cu teoriile lui Bass și Avolio (1994) privind leadershipul transformativ, autonomia decizională stimulează motivația și inovația pedagogică, dar numai dacă este susținută de un climat organizațional deschis. De asemenea, modelele birocratice, de tip weberian, descrise de Veiss și Dan (2012), rămân dominante în anumite aspecte administrative, confirmând că schimbarea culturală necesară trecerii la un model participativ este încă incompletă.

În același timp, modelul situațional Vroom–Yetton, discutat extensiv în lucrare, se dovedește aplicabil în contextul preșcolar, mai ales pentru diferențierea gradului de implicare în funcție de natura problemei și de urgența acesteia.

Astfel, cercetarea validează premisele teoretice potrivit cărora autonomia decizională nu este un scop în sine, ci un mijloc pentru îmbunătățirea calității actului educațional, iar eficiența sa depinde de adecvarea stilului decizional la context.

Rezultatele obținute au implicații multiple. La nivel teoretic, acestea confirmă aplicabilitatea modelului Vroom–Yetton în educația timpurie, adaptând criteriile sale de diagnostic la specificul grădiniței (ex. importanța implicării părinților, nevoia de flexibilitate curriculară). Din punct de vedere practic, sugerează necesitatea elaborării unor ghiduri operaționale pentru luarea deciziilor în grădinițe, care să specifice clar când și cum trebuie implicați diferiți actori (cadre didactice, părinți, autorități locale).

Totodată, potențialul de formare profesională în domeniul leadershipului participativ este mare, în special pentru directori și coordonatori, care trebuie să dezvolte competențe de facilitare a procesului decizional colectiv. La nivel instituțional, implementarea unui model decizional formalizat ar contribui la reducerea discrepanțelor între percepțiile managerilor și cele ale cadrelor didactice.

8. Limitări și direcții viitoare

Orice cercetare are limitele sale, iar lucrarea de față nu face excepție. Dimensiunea eșantionului, concentrată pe un anumit tip de grădinițe și pe un context geografic specific, poate limita generalizarea rezultatelor la nivel național. De asemenea, analiza a vizat percepțiile actorilor implicați, ceea ce înseamnă că realitatea decizională efectivă poate fi influențată de factori neobservați direct. Astfel, viitoarele cercetări ar putea avea în vedere: (1) Extinderea eșantionului la nivel național și compararea mediului urban cu cel rural; (2) Analiza longitudinală a efectelor

implementării unui cadru decizional participativ și (3) Investigarea impactului autonomiei decizionale asupra performanței educaționale a copiilor, nu doar asupra climatului organizațional.

9. Contribuții personale

Demersul realizat în cadrul acestei lucrări se înscrie în categoria cercetărilor aplicative cu o bază teoretică solidă, având ca finalitate generarea de soluții concrete pentru optimizarea procesului decizional din învățământul preșcolar românesc. Într-un context educațional marcat de tensiunea dintre centralizare și nevoia de autonomie instituțională, lucrarea a urmărit să identifice, să analizeze și să propună instrumente adaptate realității din grădinițe.

Contribuțiile personale se conturează în mai multe planuri: la nivel teoretic, prin clarificarea conceptuală și adaptarea modelului Vroom–Yetton la domeniul educației timpurii; la nivel metodologic, prin integrarea unor metode complementare de colectare și analiză a datelor; la nivel practic, prin formularea unor propuneri concrete, aplicabile imediat, pentru creșterea autonomiei decizionale în grădinițe. Aceste contribuții au fost construite pe baza unei abordări reflexive, în care teoria și practica s-au influențat reciproc, iar interpretarea rezultatelor a ținut cont atât de datele empirice, cât și de realitățile observate în teren.

Contribuții teoretice

Una dintre primele contribuții ale lucrării este reprezentată de delimitarea conceptuală riguroasă a autonomiei decizionale în contextul învățământului preșcolar, pornind de la literatura de specialitate (Bush, 2020; Leithwood & Jantzi, 2006; Bass & Avolio, 1994) și de la reglementările specifice din România. Lucrarea propune o definiție operațională a autonomiei decizionale, în care sunt integrate patru dimensiuni: administrativă, curriculară, financiară și partenerială.

Modelul Vroom–Yetton, dezvoltat inițial pentru organizații economice și de afaceri, a fost adaptat în lucrare pentru domeniul preșcolar, prin reinterpretarea întrebărilor de diagnostic în raport cu situații tipice din grădinițe (de exemplu, adaptarea curriculumului, gestionarea conflictelor între copii, alocarea resurselor educaționale, parteneriatul cu părinții). Această

adaptare reprezintă o contribuție teoretică semnificativă, deoarece nu există, în literatura românească, o aplicare explicită și sistematică a acestui model în educația timpurie.

De asemenea, lucrarea propune o punte între modelul situațional al lui Vroom–Yetton și alte modele manageriale discutate în Partea I – modelul participativ, modelul transformativ și modelul leadershipului distribuit – evidențiind compatibilitățile și zonele de complementaritate. Această integrare ajută la conturarea unui cadru conceptual complex, capabil să răspundă nevoilor multiple ale instituțiilor preșcolare.

Contribuții metodologice

Lucrarea a valorificat avantajele cercetării mixte, combinând metode cantitative (chestionar structurat) cu metode calitative (analiza de conținut a documentelor, observație indirectă, interpretarea narativă a răspunsurilor deschise). Această abordare a permis triangularea datelor și creșterea validității rezultatelor.

Chestionarele au fost formulate pornind de la indicatori relevanți pentru modelul Vroom–Yetton, dar adaptați terminologiei și realităților din grădinițele românești. De exemplu, întrebările referitoare la „acceptarea deciziei” au fost reformulate în termeni specifici relației director–educator, iar aspectele legate de „structura problemei” au fost exemplificate prin situații cotidiene din grădinițe.

O altă contribuție metodologică o reprezintă investigarea comparativă a percepțiilor directorilor și cadrelor didactice, ceea ce a permis identificarea unor decalaje semnificative și a potențialelor cauze ale acestora.

Contribuții practice

Lucrarea a documentat cu precizie principalele bariere în calea autonomiei decizionale (centralizare, lipsă de resurse, birocrație, neclaritate legislativă, rezistență la schimbare), dar și factorii care pot stimula autonomia (formare profesională, parteneriate locale, leadership participativ). Pe baza modelului Vroom–Yetton, a fost formulată o schemă decizională specifică pentru grădinițe, care indică gradul optim de participare în funcție de tipul problemei, de timpul

disponibil și de nevoia de acceptare a deciziei. Totodată, rezultatele susțin necesitatea introducerii în programele de formare pentru directori a modulelor dedicate luării deciziilor participative și aplicării modelelor situaționale.