

**UNIVERSITATEA PEDAGOGICĂ DE STAT „ION CREANGĂ”
DIN CHIȘINĂU**

**Cu titlu de manuscris
C.Z.U. 37.091:373.3(043.2)**

DOBRIN Mihaela

**ATITUDINEA CADRELOR DIDACTICE
DIN INVĂȚĂMÂNTUL PREȘCOLAR
FAȚĂ DE SCHIMBAREA EDUCAȚIONALĂ**

531.02 -Management Educațional

**REZUMATUL
tezei de doctorat în științe ale educației**

CHIȘINĂU, 2024

Teza a fost elaborată în cadrul Școlii Doctorale „Științe ale Educației”.
Universitatea Pedagogică de Stat „Ion Creangă” din Chișinău

Componența Comisiei de susținere publică a tezei de doctorat:

1. SADOVEI Larisa, dr., prof.univ.,UPSC, **președintele comisiei**
2. GRIBINCEA Tatiana, dr. conf. univ., USPÉE, **conducător de doctorat**
3. ȘLEAHTIȚCHI Mihail, dr. hab., prof. univ., UPSC, **referent oficial**
4. BEJAN Angela, dr. conf. univ., USARB, **referent oficial**
5. MARIN Simona, dr., conf. univ., UDJG, **referent oficial**

Susținerea va avea loc la 12 noiembrie, 2024, ora 14⁰⁰
în cadrul Universității Pedagogice de Stat „Ion Creangă” din Chișinău,
blocul de studii nr.2, Sala Senatului, str. I. Creangă1, MD-2069

Teza de doctor și rezumatul pot fi consultate pe pagina web a Universității
Pedagogice de Stat „Ion Creangă” din Chișinău (www.upsc.md) și pe pagina web a
ANACEC (www.cnaa.md).

Rezumatul a fost expedit la 11 octombrie, 2024

Autoare:

DOBRIN Mihaela

Conducător științific:

GRIBINCEA Tatiana,
doctor în economie,
conferențiar universitar

Președintele comisiei:

SADOVEI Larisa,
doctor în pedagogie
conferențiar universitar

CUPRINS

1. Reperete conceptuale ale cercetării.....	3
2. Conținutul tezei.....	8
3. Concluzii generale și recomandări.....	20
4. Bibliografie.....	23
5. Lista publicațiilor autorului la tema tezei.....	25
6. Adnotare (în limbile română și engleză).....	27

LISTA ABREVIERILOR

CCD- Casa Corpului Didactic

CRET- Cadru de referință al educației timpurii

D.P.P.D- Departamentul pentru pregătirea cadrelor didactice

I.S.J- Inspectoratul Școlar Județean

M.E- Ministerul Educației

UDJG- Universitatea „Dunărea de Jos” din Galați

UPSC- Universitatea Pedagogică de Stat „Ion Creangă” din Chișinău

USPEE- Universitatea de studii politice și Economice „Constantin Stere” din Chișinău

USARB- Universitatea de Stat „Alecă Russo” din Bălți

REPERELE CONCEPTUALE ALE CERCETĂRII

Actualitatea temei și prezentarea situației în domeniul de cercetare. Pentru orice domeniu al vieții schimbarea reprezintă unica variabilă stabilă în evoluția socială, pentru că evoluția, progresul și dinamica implică obligatoriu schimbarea. Mulți practicieni și specialiști în domeniul educației au emis posibile definiții ale schimbării educaționale printre care amintim:

Lapière [apud 4, p.13] inițiază încercarea de definire a conceptului de schimbare, plasându-l în contextul mai larg al schimbării sociale. Continuarea efortului de definire a noțiunii de schimbare este propusă de G. Rocher (1968), [apud 4, p.14], acesta evidențind distincția între schimbarea socială și evoluția socială.

A.M. Huberman [apud 4, p.14], descrie conceptul de schimbare în termenii inovației, definind-o ca o noutate, o transformare, o îmbunătățire, aducându-i valoare. În această optică, schimbarea poate fi considerată o inovație atunci când își propune să aducă un plus de valoare în realizarea obiectivelor stabilite.

Sorin Cristea, în lucrarea sa „*Dicționar enciclopedic de pedagogie*”, afirmă faptul că, termenul de schimbare este asociat cu conceptul de reformă în domeniul educației. El susține că „reforma educației reprezintă o formă de schimbare de calitate superioară, ce justifică modificări ample ale sistemului de învățământ în ceea ce privește orientarea, structura și conținutul acestuia”[12, p.74].

O altă modalitate de a defini schimbarea este prin intermediul termenului „adaptare”. Adaptarea implică o revizuire și îmbunătățire a cadrului existent, pe când schimbarea presupune o reorganizare a întregului cadru. Concluzionăm că adaptarea poate reprezenta atât o etapă în procesul de schimbare, cât și un scop și mijloc prin care schimbarea devine posibilă.

Plecând de la aceste considerente, opțiunea pentru tema „Atitudinea cadrelor didactice față de schimbarea educațională” este justificată. *Motivul pentru care am ales această temă a fost dorința de a clarifica conceptul de schimbare, dorind să evidențiem efectul acestei transformări asupra sistemului și procesului de învățământ și să identificăm acea categorie de cadre didactice care sunt rezistente la inovație prin introducerea în cadrul studiului experimental a două elemente inovatoare: implementarea în unitățile de învățământ preșcolar a alternativei educaționale Reggio Emilia care a inovat structura activității integrate și implementarea programului de formare „Activitatea integrată în abordarea Reggio Emilia” aplicat ca suport științific și metodologic cadrelor didactice din unitățile preșcolare experimentale.* Finalizarea acestei teze mă va ajuta să-mi completez pe deplin pregătirea teoretică și metodologică necesară pentru desfășurarea activităților mele didactice viitoare ca formator și mentor de cadre didactice la nivelul CCD -Galați. Partea teoretică mă va ajuta

să înțeleg direcțiile actuale ale schimbărilor survenite la nivelul învățământului preșcolar, precum și acțiunile prin care să pot încuraja cadrele didactice reticente la schimbare să-și formeze convingerea că „adoptarea schimbărilor impuse de reforma educației reprezintă astăzi unica șansă a școlii românești de a se debarasa de balastul vechilor ideologii, teorii și practici educaționale înguste și birocratice și de a realiza saltul către organizația școlară modernă, orientată către performanță, competiție și calitate în actul educațional”[3, p.10].

Ultimul motiv ce stă la baza alegerii acestei teme se bazează pe convingerea personală asupra rolului esențial al cadrelor didactice din învățământul preșcolar, ele fiind primele care modelează și influențează dezvoltarea timpurie a copiilor. Atitudinea acestor cadre didactice față de schimbările educaționale contribuie esențial la succesul implementării noilor paradigme educaționale în vederea asigurării unei educații de calitate.

Scopul cercetării: În vederea concretizării demersului investigativ, scopul acestei cercetări a constat în *determinarea atitudinii cadrelor didactice din învățământul preșcolar față de schimbarea educațională configurată pe două direcții experimentale: implementarea în unitățile de învățământ preșcolar a alternativei educaționale Reggio Emilia care a inovat structura activității integrate; implementarea programului de formare „Activitatea integrată în abordarea Reggio Emilia” aplicat ca suport științific și metodologic cadrelor didactice din unitățile preșcolare experimentale.*

Scopul cercetării a fost concretizat în următoarele obiective operaționale, cu rol de reper pedagogic pentru toate etapele cercetării:

Obiectivele cercetării: analiza literaturii de specialitate cu privire la schimbările educaționale de la nivelul sistemului de învățământ, precum și principalele schimbări aduse de curriculumul în vigoare din România; elaborarea și implementarea alternativei educaționale în învățământul preșcolar Reggio Emilia și a programului de formare a cadrelor didactice din grădinițele participante; determinarea eficienței programului de formare prin compararea atitudinii inițiale față de schimbare (înainte de implementarea programului) cu cea finală (după implementarea programului); identificarea cadrelor didactice rezistente la schimbarea educațională; evidențierea relației dintre atitudinea cadrelor didactice rezistente la schimbările educaționale din învățământul preșcolar și variabilele: grad didactic, vechime în învățământ, pregătire profesională;

În acest sens am formulat **ipoteza generală:**

Elaborarea și implementarea unor schimbări educaționale în învățământul preșcolar, de tipul unei noi alternative educaționale și a unui program de formare aferent, generează efecte în atitudinea cadrelor didactice față de schimbarea educațională și în optimizarea procesului instructiv-educativ din grădiniță, în funcție de variabile precum nivel de studii, vechime și grad didactic.

Ipotezele specifice corelate sunt următoarele:

Ipoteza specifică 1.

Programul de formare are un efect pozitiv asupra atitudinii față de schimbare a cadrelor didactice care inițial au fost rezistente la schimbare.

Ipoteza specifică 2.

Nivelul de studii, vechimea în învățământ și gradul didactic al cadrelor didactice care inițial au fost identificate ca fiind rezistente la schimbările educaționale din învățământul preșcolar influențează atitudinea acestora.

Obiectivele propuse pentru realizarea acestui studiu facilitează demersul investigativ pentru atingerea scopului și pentru a demonstra și verifica ipoteza generală. Astfel, analiza literaturii de specialitate, precum și principalele schimbări aduse de curriculum în vigoare din România prin comparație cu cele din Republica Moldova sunt etape care delimitează prima parte a cercetării. O altă sarcină a lucrării include testarea inițială a subiecților, selectarea subiecților care vor participa la experiment și stabilirea relației dintre atitudinea cadrelor didactice rezistente la schimbările educaționale din învățământul preșcolar și variabilele: grad didactic, vechime în învățământ, pregătire profesională. Deasemeni, prezentul studiu prevede aplicarea experimentală a: *implementării în unitățile de învățământ preșcolar a alternativei educaționale Reggio Emilia care și implementarea programului de formare „Activitatea integrată în abordarea Reggio Emilia”*, determinarea eficienței programului de formare prin compararea atitudinii inițiale față de schimbare (înainte de implementarea programului) cu cea finală (după implementarea programului), analizarea și interpretarea rezultatelor obținute și formularea concluziilor și a recomandărilor cu caracter practico - metodic.

Sinteza metodologiei de cercetare și justificarea metodelor de cercetare alese:

Metodologia de cercetare științifică. În această cercetare am utilizat următoarele **metode de cercetare**: metoda studierii literaturii de specialitate și metoda observației pedagogice utilizate ca surse de date în etapa preliminară a cercetării, metoda experimentului pedagogic, metoda anchetei pe bază de chestionar, metoda statistico – matematică, metoda reprezentării grafice.

Experimentul pedagogic a constat în elaborarea și implementarea a două elemente inovatoare: *implementarea în unitățile de învățământ preșcolar a alternativei educaționale Reggio Emilia care a inovat structura activității integrate și implementarea programului de formare „Activitatea integrată în abordarea Reggio Emilia” aplicat ca suport științific și metodologic cadrelor didactice din unitățile preșcolare experimentale.*

Noutatea și originalitatea științifică: se reliefează în elaborarea și implementarea structurii activității integrate cu elemente Reggio Emilia în învățământul preșcolar și a programului de formare

a cadrelor didactice din grădinițele participante, ca alternativă educațională nouă în cadrul nivelului de învățământ preșcolar din România prin comparație cu alte metode alternative studiate în Danemarca, Franța și Italia.

Semnificația teoretică a cercetării: se bazează pe promovarea și implementarea unei noi abordări educaționale (structura activității integrate) ca element de noutate specifică curriculumului pentru învățământul preșcolar și a programului de formare a cadrelor didactice din grădinițele participante.

Valoarea aplicativă a rezultatelor lucrării: lucrarea este importantă pentru învățământul preșcolar, deoarece difuzează structura activității integrate cu elemente inovatoare într-o alternativă educațională și a programului de formare pentru cadrele didactice identificate ca fiind rezistente la schimbare, prin comparație cu alte alternative: Montessori, Waldorf și Step by step, programe ce sunt aplicate la acest moment la nivelul grădinițelor. Valoarea rezultatelor se cuantifică și prin propunerea de acreditare a programului la nivel național înaintată către M.E, dar și prin invitația adresată studenților din cadrul D.P.P.D.-Galați pentru participarea la cursul de formare în alternativa Reggio. Totodată, programul experimental de formare a fost propus a fi inclus în oferta educațională a Casa Corpului Didactic- Galați, pentru anul școlar 2024-2025.

Implementarea rezultatelor științifice: în vederea aplicării rezultatelor cercetării, au fost organizate: conferințe/simpozioane/ workshopuri - exemplu – Conferința națională „Cele 100 de limbaje ale copiilor- metoda Reggio Emilia” care a avut loc în 17 Mai 2024, la Teatrul de Animație Țândărică din București- România, în cadrul căruia specialiștii din Italia, oameni care trăiesc pe viu, zilnic, fenomenul dinamic și în permanentă transformare- au vorbit despre abordarea Reggio Emilia (după doi ani de colaborare româno-italiană, i-am lansat lui Cristian Fabbi , președintele Reggio Children, invitația de a veni în România). El și doi profesori-practicieni din creșele și grădinițele Reggio, împreună cu primarul acestei celebre localități, care oferă lumii întregi un exemplu de administrație locală eficientă în gestionarea creșelor și a grădinițelor, le-au vorbit pentru prima dată autorităților române, educatorilor români despre această abordare și au susținut nevoia ca și în România, copilul să devină protagonistul propriei călătorii încă din primii ani de viață.

Totodată, rezultatele științifice au fost valoroase prin practicile aplicative (schimburile de experiențe realizate la nivelul Inspectoratelor Școlare Județene, parteneriate ale instituțiilor conexe din sfera educațională, promovări ale rezultatelor învățării pe pagina de youtube a I.S.J.-urilor) în domeniul învățământului preșcolar, în cadrul cercetărilor științifice naționale promovate de Ministerul Educației (prezentarea rezultatelor cercetării experimentale în cadrul consfăturilor naționale desfășurate în perioada 14-16 septembrie 2024 la București) și nu în ultimul rând organizarea de manifestări științifice de la nivelul Casei Corpului Didactic-Galați.

De asemenea, metodele de cercetare și abordarea investigativă au fost aplicate la grupă de către personalul didactic din următoarele instituții de învățământ: „Grădinița cu program prelungit „Motanul Încălțat”, Grădinița cu program prelungit „Tedi”, Grădinița cu program prelungit nr. 64, Grădinița cu program prelungit „Licurici”, Grădinița cu program prelungit „Arlechino”, Grădinița cu program prelungit nr.36, Grădinița cu program prelungit nr.39, Grădinița cu program prelungit „Mugurel”, Grădinița cu program prelungit „Otilia Cazimir”, Grădinița cu program prelungit „Prichindel”, Grădinița cu program prelungit nr.30, Galați, Grădinița cu program prelungit „Prichindel” Tecuci, – România.

Structura tezei: introducere, trei capitole, concluzii generale și recomandări, bibliografia din **206** titluri, **5** anexe, **148** pagini de bază, **33** figuri, **14** tabele, **8** imagini.

Cuvinte-cheie: alternativă educațională, atitudine față de schimbare, formare profesională, schimbare educațională, învățământ preșcolar.

CONȚINUTUL TEZEI

Teza de doctorat este structurată pe trei capitole. *Capitolul I*, cuprinde cele mai relevante informații ale specialiștilor în domeniu legate de **Aspectele generale privind schimbarea educațională**, și mai exact am analizat diverse componente ale procesului de schimbare, o temă care a captat atenția politicianilor față de reformele educative care implică schimbări pedagogice, dar și a specialiștilor în domeniu de-a lungul timpului. Această preocupare s-a materializat în încercări de a defini conceptul de schimbare, pornind de la proiectele de reformă a educației din România, Proiectul România Educată, la expunerea elementelor cheie ale acestui amplu proces, argumentate și susținute de practicienii în educație și conceptualizarea definiției schimbării educaționale în opinia noastră.

„În consecință, luând în considerare atât necesitatea continuării și intensificării eforturilor de țară pentru dezvoltarea sistemului de educație din România, cât și recomandările europene, se impune operaționalizarea și implementarea Proiectului „România Educată” prin implementarea setului aferent de obiective și ținte strategice, având ca efect îmbunătățirea rezultatelor învățării pentru nivelul de învățământ preșcolar” [18, p.4].

Astfel, politicile educaționale din România, promet o reformă profundă în educație ce anticipează nevoile majore de schimbare ale cadrelor didactice, într-o societate aflată în plin proces de transformare. Schimbarea este promovată la nivelul întregului sistem educațional plecând de la instituțiile guvernamentale, la reformele educaționale promovate de Ministerul Educației prin Legea Învățământului Preuniversitar 2023, a Asociațiilor pentru valori în educație-parteneri de implementare și ajungând la specialiștii din educație, care au emis diverse opinii, astfel: Lapière,[apud 4, p.13] inițiază încercarea de definire a conceptului de schimbare, plasându-l în contextul mai larg al schimbării sociale. Continuarea efortului de definire a noțiunii de schimbare este propusă de G. Rocher, [apud 4, p.14], acesta evidențiind distincția între schimbarea socială și evoluția socială. Schimbarea socială se referă la transformări vizibile ce apar într-un interval scurt de timp, în timp ce evoluția socială descrie transformările societății pe termen mai lung. Există o interdependență între aceste concepte, deoarece schimbarea socială influențează evoluția socială.

A.M. Huberman,[apud 4, p.14] descrie conceptul de schimbare în termenii inovației, definind-o ca o noutate, o transformare, o îmbunătățire, aducându-i valoare. În această optică, schimbarea poate fi considerată o inovație atunci când își propune să aducă un plus de valoare în realizarea obiectivelor stabilite.

O încercare suplimentară de a defini conceptul de schimbare este prezentată de M. Fullan, [apud 4, p.15], care îl asociază complementar cu ameliorarea școlară.

„Una dintre cele mai importante caracteristici ale ameliorării școlare, putem sublinia enumerarea făcută de L. Stoll și D. Fink, [apud 4, p.15]:

- Capacitatea de a accepta schimbarea, indiferent de șocul care o declanșează;
- Utilizează strategii pentru atingerea obiectivelor stabilite;
- Verificarea condițiilor interne care încurajează schimbarea;
- Contribuie la îmbunătățirea rezultatelor obținute de către elevi etc”.

Pe baza acestei definiții, observăm că îmbunătățirea în cadrul instituției școlare reprezintă un aspect integrant al procesului de transformare educațională.

Putem conceptualiza schimbarea prin prisma renovării, care reprezintă un termen sinonim cu ameliorarea în cadrul contextului școlar. Renovarea implică o transformare, modernizare și actualizare a practicilor care pot fi considerate depășite.

Conform lui Cristea Sorin, în lucrarea sa „Dicționar enciclopedic de pedagogie”, termenul de schimbare este asociat cu conceptul de reformă în domeniul educației. El susține că „reforma educației reprezintă o formă de schimbare de calitate superioară, ce justifică modificări ample ale sistemului de învățământ în ceea ce privește orientarea, structura și conținutul acestuia”[12, p.74].

„Un alt principiu crucial prezentat de Gh. Tomșa a fost implicarea proactivă în procesul de schimbare structurală și sistemică, cu accent pe fundamentarea reformei pe baze psihologice, filosofice și sociologice” [23, p.17].

Reformele educative care implică schimbări pedagogice, presupun ajustări la nivelul finalităților, a structurii sistemului de învățământ (incluzând nivelurile, etapele și ciclurile de învățământ, conținuturile, resursele (materiale, umane, financiare, informaționale) și modalitățile de organizare a procesului de învățare, tehnologii de conducere managerială, precum și instrumente de gestionare administrativă la nivelul planului de învățământ, programelor și manualelor școlare.

O altă modalitate de a defini schimbarea este prin intermediul termenului „adaptare”. Adaptarea implică o revizuire și îmbunătățire a cadrului existent, pe când schimbarea presupune o reorganizare a întregului cadru. Concluzionăm că adaptarea poate reprezenta atât o etapă în procesul de schimbare, cât și un scop și mijloc prin care schimbarea devine posibilă.

Schimbarea educațională mai poate fi definită și din prisma *conflictului social*.

Dahrendorf R. [apud 3, p.17] potrivit căreia, schimbarea reprezintă lupta pentru putere și autoritate, socialul încercând să modifice structura forțelor de producție. Conflictul social poate duce și la tulburarea codurilor, apariția unor contestații, toate acestea neducând la o schimbare educațională.

Conform definițiilor prezentate de autorii citați, putem identifica următoarele caracteristici esențiale ale schimbării prezentate de Valerica Anghelache [4, p.17]:

- „Caracter global - schimbarea influențează diverse tipuri de organizații, cuprinzând atât entități economice, cât și instituții educaționale;
- Caracter imperativ - schimbarea este determinată de presiunile sociale care impun necesitatea adoptării inovațiilor;
- Fenomen colectiv - afectează atât indivizii, cât și organizațiile în ansamblul lor;
- Implicații structurale și funcționale - schimbarea generează ajustări la nivel micro și macrostructural;
- Durată extinsă - parcurge mai multe etape distincte în evoluția sa;
- Structură operativă - inițiază inițial dezechilibre și conduce ulterior la o altă formă de echilibru” [4, p.17].

Putem concluziona că în majoritatea cazurilor, schimbările educaționale au la bază modificări inițiate la nivelul contextului social, cu toate că ideal ar fi ca schimbarea să fie rezultatul necesităților și cerințelor interne ale instituției școlare. Pentru ca o organizație școlară să funcționeze eficient, trebuie să aibe capacitatea de a se adapta la schimbările care au loc în societate.

În opinia noastră, se impune o concretizare a definiției schimbării educaționale, astfel: pentru a realiza o schimbare educațională eficientă în cadrul unei organizații școlare, trebuie să avem în vedere obiectivele propuse, motivul schimbării, ce dorim să schimbăm și modalitatea prin care dorim să realizăm aceste schimbări.

În viziunea lui V. Cojocaru „*Schimbarea ca proces, poate fi realizată cu succes doar prin integrarea activității a cinci elemente de bază: (1) viziune; (2) scopuri, obiective; (3) stimulare; (4) resurse; (5) plan de acțiune.*

În lipsa unui element/ factor procesul schimbării este deteriorat. Astfel, în absența unei viziuni clare, chiar cu prezența celorlalte elemente, nu poate fi realizată o adevărată schimbare. Această stare duce la confuzie.

Lipsa unor scopuri și obiective clare provoacă neliniște, iar a unor stimulenți ai schimbării intensifică rezistența. În cazul lipsei de resurse ne putem aștepta doar la frustrare, iar lipsa unui plan de acțiune provoacă o adevărată tortură, inadmisibilă în cadrul noilor orientări și direcții de conducere” [9, p.73].

„Menționăm, îndeosebi, că factorii de succes în schimbare, conform opiniilor specialiștilor în domeniu (A. Pettigrew, R. Whipp), se consideră (70, p.48,49):

- evaluarea mediului;

- conducerea schimbării;
- resursele umane;
- corelarea schimbării strategice cu cea operațională;
- coerența” [9, p.74].

Schimbarea educațională presupune existența unor agenți ai schimbării, dar și a condițiilor favorabile dezvoltării. Absența unui singur element din această ecuație conduce la întârzierea schimbării.

Capitolul al II -lea poartă denumirea de „**Învățământul preșcolar din perspectiva schimbării educaționale**”, care a avut drept scop evidențierea modificărilor semnificative aduse de noul curriculum în învățământul preșcolar, făcând totodată și o analiză comparativă cu curriculum din Republica Moldova. De asemenea, am analizat factorii care susțin sau împiedică aceste schimbări, subliniind rolul crucial al cadrelor didactice în implementarea acestui proces. Am remarcat că există educatoare care manifestă reticență față de inovație, dar și altele deschise către schimbare, care depun eforturi considerabile pentru a facilita acest proces.

Am avut ca principal *obiectiv* identificarea comparativă a inițiativelor Guvernului României și cel din Republica Moldova, menite să sprijine dezvoltarea sistemului de educație, a politicilor educaționale de reformă în învățământul preuniversitar și viziunile specialiștilor și practicienilor din domeniul analizat, cât și analiza sistemelor educaționale actuale (Montessori, Waldorf, Step by Step) aplicate la nivelul învățământului preșcolar în țări precum Danemarca, Franța Italia și România, prezentând avantajele și dezavantajele acestora, dar și conexiunea cu noul sistem educațional implementat- alternativa Reggio Emilia.

„Perspectiva de ansamblu este axată pe evoluția curriculum-ului în alte state, ține cont de dinamica politică din domeniu, care se exprimă prin schimbări , actualizări și reforme frecvente sau rare, bazate pe numeroase variabile, cum ar fi idealul educațional, rezultatele studiilor și experimentelor, cercetarea, evoluția societăților respective, precum și natura și direcția schimbărilor dorite. În România, atât politicile educaționale, cât și curriculumul național dezvoltate și implementate în ultimul deceniu, reflectă o periodicitate a schimbărilor și ajustărilor, ceea ce a contribuit la evoluția în domeniu și la alinierea politicilor educaționale ale țării cu cele la nivel european” [24, p.2].

„Analizând Cadrul de referință al educației timpurii (CRET), din Republica Moldova ca expresie a politicii educaționale naționale, documentul concretizează viziunea asupra copilului, acceptată și promovată prin cadrul normativ și de politici în sistemul educational ”[25, p.5].

„În Republica Moldova, atât politicile educaționale, cât și curriculumul național elaborat și aplicat în decursul ultimului deceniu, exprimă o ritmicizare a schimbărilor și a ajustărilor, fapt care

a condus la o evoluție în domeniul educației timpurii racordat la politicile educaționale naționale și internaționale” [25, p.6]. Așadar, se arată o direcție comună de dezvoltare a celor două curricule naționale.

Nevoia de schimbare este prezentă și delatată în „Curriculumul pentru educație timpurie, din România care prezintă o abordare sistemică, în vederea asigurării:

- „Continuității în interiorul aceluiași ciclu curricular;
- Interdependenței dintre disciplinele școlare (clasele I-II) și tipurile de activități de învățare din învățământul preșcolar;
- Deschiderii spre module de instruire opționale” [24, p.11].

Din analiza celor două documente „Curriculum pentru educație timpurie” din cele două țări (România și Republica Moldova) se evidențiază *argumentele în favoarea schimbărilor curriculare*, necesitatea corelării cu documentele promovate la nivel European, schimbările inițiate la nivelul învățământului preuniversitar și legislația în vigoare. Se reliefează conexiunile relevante dintre cele două documente care *promovează: aceleași valori fundamentale, planuri de învățământ ce organizează ansamblul procesului de predare- învățare- evaluare, dar și obiectivele urmărite, reprezintă repere pentru cele două sisteme ce se aseamănă atât prin structură cât și prin conținut.*

Schimbările curriculare promovate la nivelul învățământului preșcolar prin cele două documente reglatoare din România și Republica Moldova sunt axate pe integrarea în activitatea didactică a: încurajării și implementării unor metode educaționale inovative, diversificarea strategiilor de predare- învățare cu accent pe metodele activ- participative, familia cu rol de partener în actul didactic și activitățile de învățare (temele curriculare, conținuturi, dimensiuni ale dezvoltării, comportamente specifice), ce au drept scop asigurarea unui proces instructiv- educativ în acord cu tendințele de schimbare ale societății contemporane.

Sau concretizat astfel, accentele promovate în planul de învățământ ale celor două curricule cu evidențierea relației dintre grădiniță și exterior, comunitatea în ansamblu, învățarea realizată de la persoane din afara instituției, ca fiind o învățare la fel de importantă precum cea care vine de la cadrul didactic.

Un aspect definit și conceptualizat în cadrul acestui capitol face referire la *structura și conținutul activităților integrate*, unde accentul este pus pe activitatea de grup și mai puțin pe cea frontală. Activitatea pe grupuri mici sau chiar în perechi este mult mai eficientă, deoarece educatoarea poate îndruma diferențiat, iar copiii își unesc forțele în vederea atingerii obiectivelor propuse. Pentru a asigura un demers didactic coerent, s-a avut în vedere ca, introducerea elementelor noi din alternativa educațională Reggio Emilia, să nu depășească cadru de proiectare-

aplicare atât pentru cadrul didactic cât și pentru preșcolari, față de demersul educațional, ci doar să îl completeze cu elemente specifice.

Făcând referire la noutățile aduse de curriculum românesc, existența celor șase mari teme curriculare integratoare, cu sugestiile de conținuturi pentru fiecare temă în parte, în funcție de dimensiuni ale dezvoltării și de comportamentele specifice avute în vedere, asigură coerența curriculumelor europene dezvoltate în țări ca: Danemarca, Italia și Franța, fapt ce ne permite să analizăm prin comparație modelele educaționale ale alternativelor dezvoltate la nivelul învățământului preșcolar.

Încurajarea și implementarea unor metode educaționale inovatoare, ca elemente de noutate specifice curriculumului pentru educație timpurie, ce impune atenția cadrelor didactice din învățământul preșcolar ***este noutatea adusă în atenție prin lucrarea de față.*** Pentru a obține o imagine generală a modului în care curriculum-ul a evoluat în alte state, dar și argumentele ce conving asumarea de către cadrelor didactice pentru acceptarea pilotării și aplicarea la grupă a unei abordări educaționale inovative, au fost prezentate tendințe ale alternativelor educaționale derulate la nivelul învățământului preșcolar în alte statele europene, cât și în România, toate acestea fiind detaliate în conținutul tezei.

Pe fondul examinării modelelor alternativelor educaționale: Montessori, Woldorf, Step by Step și Reggio Emilia, dezvoltate în Danemarca, Franța, Italia, România și pornind de la premiza că acestea promovează aspecte comune ce stimulează educarea copilului în ansamblul său, s-a realizat o comparare în scopul evidențierii asemănărilor și limitelor în vederea aplicabilității acestora cât mai eficient.

Raportându-ne la aceste considerente, am *acordat o mai mare deschidere față de abordarea Reggio Emilia* care se fundamentează științific pe piloni ai pedagogiilor alternative Montessori, Waldorf și Step by Step, însă metoda alternativă Reggio Emilia nu a fost cunoscută și dezvoltată pe teritoriul României.

Inițiativa acestui demers investigativ vine din dorința de a cunoaște și implementa o altă metodă alternativă în grădinițele din România, care să valorizeze activitatea instructiv-educativă atât pentru educator cât și pentru educabil (copil). Această alternativă are în centru său activitatea copilului, acesta fiind elementul central în jurul căruia se construiește întreg demersul didactic. Copilul este privit ca personalitate complexă ce valorifică spațiul natural ca fiind cel mai adecvat pentru o învățare naturală, iar învățarea se constă în parteneriatul cu părinții și comunitatea.

Modelul italian al alternativei educaționale Reggio Emilia este organizat pe structura unor principii care au la bază roluri fundamentale ale cadrului didactic, potențialul de învățare al copilului, rolul părinților și al comunității ca parteneri în învățare. Prin interacțiunea rolurilor-conexe sunt definite relațiile ce se stabilesc în procesul de educație.

Abordarea Reggio Emilia, este recunoscută ca una dintre cele mai eficiente pedagogii alternative datorită accentului pus pe un sistem centrat pe copil. În acest sistem, copilul își construiește și consolidează cunoștințele prin explorarea mediului înconjurător și interacțiunea cu cei din jur. Curricula Reggio Emilia este emergentă, formându-se în mod natural din interesele copilului și ale educatorului, ceea ce face procesul de învățare plăcut și firesc. Mai mult, educatorul nu este autoritatea supremă care dictează ce să gândească copilul, ci un observator atent, un partener în procesul de învățare și un facilitator al relațiilor în clasă, astfel încât copiii să învețe unii de la alții.

Necesitatea apariției unui nou curriculum a fost determinată de noutățile apărute la nivel de învățământ preșcolar: metoda proiectelor la vârstele timpurii, *activitatea integrată*, educația timpurie și promovarea și implementarea unor noi abordări educaționale, toate acestea reprezentând ansablul de accente noi ale schimbărilor educaționale viabile în sistemul de educație din România.

În această perspectivă, din calitatea de observator direct și fin (inspector pentru educație timpurie al Inspectoratului Școlar Județean) participând la activitățile curriculare în specialitate (inspecții de grade didactice, inspecții în tematica specialității) la activitățile extracurriculare cu impact la nivelul comunității locale din municipiul Galați, ne permitem să emitem următoarea concluzie: există grădinițe care s-au adaptat foarte bine la schimbările educaționale intervenite de-a lungul timpului în sensul asimilării și aplicării noutăților educaționale și grădinițe în care cadrele didactice rămân refractare la tot ce este inovație, considerând că sistemul de învățământ tradițional este cel mai eficient, acest cadru oferindu-ne posibilitatea derulării studiului de cercetare prin care să acționăm asupra atitudinii cadrelor didactice rezistente la schimbare.

Tot în cadrul acestui capitol, a fost conceptualizat rolul cadrului didactic în procesul de predare-învățare- evaluare, ca persoană care informează, diagnostichează dificultățile copilului, îl sprijină, îl orientează fără să-l contrazică și care lucrează cu el diferențiat, respectându-i ritmul propriu de dezvoltare.

Concluzia la acest capitol, subliniază faptul că *pentru a optimiza introducerea studierii și aplicării la grupă a activității integrate cu elemente inovatoare Reggio Emilia*, cadrul didactic trebuie să dea dovadă că este deschis cunoașterii, să asimileze conținutul informațional al acestei alternative prin parcurgerea unei sesiuni de formare, iar mai apoi să aplice noțiunile asimilate în activitatea didactică cu preșcolarii.

În cel de-al III - lea capitol „Studiu privind atitudinea cadrelor didactice din învățământul preșcolar față de schimbarea educațională” ne-am propus să identificăm cadrele didactice rezistente la schimbare și să analizăm eficacitatea implementării în unitățile de învățământ preșcolar a alternativei educaționale Reggio Emilia care a inovat structura activității integrate și a

programului experimental de formare cu elemente inovatoare în abordarea Reggio Emilia. Mai mult, ne-am propus să constatăm și să măsurăm atitudinea cadrelor didactice față de schimbarea educațională, să corelăm această atitudine cu anumite variabile: vechime în învățământ, studii, grade didactice obținute, factori organizatorici specifici schimbărilor (personalism, randament, conservatorism) și să atragem cadrele didactice rezistente la schimbare spre aplicarea și implementarea programului de formare.

Aceste obiective au fost îndeplinite prin elaborarea și analiza unui chestionar format din cinci secțiuni. Prima secțiunea a inclus caracteristici despre cei 511 respondenți, a doua secțiune a examinat rezistența la schimbare a cadrelor didactice și a facilitat crearea a două grupe (*experimentală – care a beneficiat de aplicarea la clasă a structurii activității integrate cu elemente Reggio și cursul de formare și martor – care și-a continuat activitățile obișnuite*), iar a treia a fost construită pe baza unui chestionar standardizat validat anterior care investighează atitudinea cadrelor didactice față de schimbare prin intermediul a trei dimensiuni – personalism, randament și conservatorism. Secțiunea 4 a facilitat o mai bună înțelegere a cursurilor de formare la care participă cadrele didactice rezistente la schimbare, iar secțiunea 5 a evaluat abilitățile pe care participanții le consideră necesare pentru ca un cadru didactic să fie considerat deschis la schimbare. De asemenea, ne-am propus și să convingem cadrele didactice să aplice conținutul informațional asimilat în urma parcurgerii programului de formare profesională în practica educațională și să demonstrăm că, acele cadre didactice care manifestau rezistență față de schimbarea educațională și-au schimbat atitudinea și au acceptat inovația.

Cercetarea experimentală s-a desfășurat pe patru etape:

Etapele cercetării experimentale:

Etapa I (perioada 2019 - 2020) a inclus:

- selectarea temei de cercetare și elaborarea planului de lucru;
- studierea și analizarea literaturii de specialitate cu privire la schimbarea educațională;
- dezvoltarea ideii teoretico - științifice a tezei de doctorat;
- stabilirea și identificarea scopului și a subiecților care urmau să abordeze noi metode ale alternativelor educaționale;

Etapa a II-a (perioada 2020 - 2021) a inclus:

- implementarea și utilizarea unor metode de înregistrare a atitudinii cadrelor didactice la începutul și la sfârșitul experimentului pentru a urmări dacă există modificări în acest sens;
- elaborarea chestionarului privind atitudinea față de schimbare, acesta fiind completat de un număr de 511 cadre didactice care au oferit răspunsuri și ne-au permis să identificăm eșantionul inițial.

Răspunsurile participanților au fost analizate în vederea identificării grupei experimentale (112 participanți rezistenți la schimbare) și grupei martor (399 de participanți deschiși la schimbare);

- stabilirea calendarului pentru implementarea în unitățile de învățământ preșcolar a alternativei educaționale Reggio Emilia care a inovat structura activității integrate;

- realizarea experimentului, care a constat în aplicarea următoarelor probe: activități integrate model cu elemente Reggio susținute de formator (câte o activitate în fiecare unitate de învățământ participantă la experiment) și cele 112 cadre didactice din grupa experimentală au derulat activități integrate câte una pe săptămână în perioada decembrie 2020 – mai 2021.

Etapa a III-a (perioada 2021 - 2022) a inclus:

- aplicarea *testărilor inițiale și finale* la ambele grupe de cercetare experimentală și martor (grupă care și-a continuat activitatea în mod normal): fișe de observații, fișe de evaluare a activității didactice, rapoarte descriptive ale activității integrate (activitatea integrată standard și activitatea integrată cu elemente Reggio).

- planificarea activităților de formare pentru programul „Activitatea integrată în abordarea Reggio Emilia” (Anexa 2), tematica și repartizarea orelor pe unități de curs a programului de formare (Anexa 3), cât și suportul de curs al programului (Anexa 4), au fost elaborate înainte de începerea cursurilor- luna martie 2022.

- implementarea programului de formare ”Activitatea integrată în abordarea Reggio Emilia” aplicat ca suport științific și metodologic cadrelor didactice din unitățile preșcolare experimentale, însumând un număr de 50 de ore de activitate desfășurate față în față și asincron.

- susținerea activității de formare pentru cele 112 cadre didactice din grupa experimentală, care a fost divizată în patru grupe (câte 28 de cursanți în fiecare grupă), cursul derulându-se pe parcursul lunilor aprilie și mai 2022.

Etapa a IV-a (perioada 2022 - 2023) a inclus:

- centralizarea datelor obținute în urma aplicării chestionarului;

- realizarea analizei statistico - matematice, interpretarea datelor obținute în urma analizei produselor activității cursanților participanți la experiment (Anexa 5), pentru implementarea activității integrate cu elemente Reggio;

- analiza atitudinii față de schimbare și a eficienței programului de formare, diferențele de personalism, randament și conservatorism observate între grupa experimentală și grupa martor atât la testarea inițială, cât și la testarea finală;

- prelucrarea datelor obținute prin, analiza variabilelor investigate în etapa inițială și finală la ambele grupe incluse în cercetare, compararea rezultatelor obținute de grupa experimentală cu cele ale grupei martor și reprezentarea grafică a evoluției acestui proces;
- formularea concluziilor și recomandărilor.

În vederea realizării cercetării, am utilizat următoarele **variabile**:

Variabila Independentă: *implementarea în unitățile de învățământ preșcolar a alternativei educaționale Reggio Emilia care a inovat structura activității integrate și implementarea programului de formare „Activitatea integrată în abordarea Reggio Emilia” aplicat ca suport științific și metodologic cadrelor didactice din unitățile preșcolare experimentale.*

Variabila Experimentală: atitudinea cadrelor didactice față de schimbarea educațională și în optimizarea procesului instructiv-educativ din grădiniță, în funcție de variabile precum nivel de studii, vechime și grad didactic.

Rezultatele analizei atitudinii față de schimbare și a eficienței- structurii activității integrate cu elemente Reggio și programului de formare privind diferențele de personalism, randament și conservatorism observate între grupa experimentală și grupa martor atât la testarea inițială, cât și la testarea finală, vor fi prezentate în tabelul următor.

Tabelul 3.3. Rezultatele analizei atitudinii față de schimbare/ eficiența structurii activității integrate cu elemente Reggio și a programului de formare.

Subcategorie	Grupa martor			Grupa experimentală		
	Testare inițială	Testare finală	Evoluție	Testare inițială	Testare finală	Evoluție
Personalism	3,5 ± 0,2	3,5 ± 0,4	0,0%	2,6 ± 0,3	3,6 ± 0,3	38,4%
Randament	3,2 ± 0,6	3,3 ± 0,2	3,1%	3,2 ± 0,2	4,0 ± 0,2	25,0%
Conservatorism	3,4 ± 0,2	3,5 ± 0,5	2,9%	4,0 ± 0,1	3,6 ± 0,3	-10,0%
Evoluția medie a atitudinii față de schimbare	2,0%			24,4%		

Concluzia la acest capitol este formulată astfel: ca urmare a divizării cadrelor didactice în funcție de rezistența la schimbare (structura activității integrate cu elemente Reggio și programul de formare fiind aplicat în grupa rezistentă la schimbare), a fost că atitudinea față de schimbare a grupei

experimentale (măsurată prin personalism, randament și conservatorism) s-a îmbunătățit semnificativ de la testarea inițială la testarea finală. Acest aspect a putut fi observat prin comparația rezultatelor inițiale cu cele finale în cadrul grupei experimentale și a fost validat prin rezultatele contrastante observate în grupa martor (unde personalismul, randamentul și conservatorismul nu s-au modificat pe parcursul studiului). Astfel, putem concluziona faptul că programul de formare a avut succes și aplicarea acestuia poate fi recomandată oricăror alte cadre didactice, indiferent de gradul de rezistență la schimbare.

Cadrele didactice rezistente la schimbare au fost analizate pentru a determina dacă pregătirea profesională, vechimea sau gradul didactic influențează atitudinea acestora față de schimbare. Atitudinea cadrelor didactice față de reforma sistemului de învățământ și inovațiile introduse este influențată de gradele didactice și experiența în învățământ, dar nu este afectată de nivelul de pregătire profesională. Constatăm că cei cu gradul didactic I pot manifesta rezistență la idei și metode care ar putea aduce noutate în procesul educațional, considerând că nu este necesar să se adapteze acestor schimbări. Ei preferă să păstreze abordări tradiționale și să continue învățarea în concordanță cu metodele pe care le-au învățat în timpul formării lor pedagogice.

Variabila grad didactic este strâns legată de vechimea în învățământ, deoarece titlul de deținător al gradului didactic I se câștigă în decursul multor ani de învățământ. Față de cea de-a doua variabilă constatăm că profesorii – educatori sunt refractari la schimbare, nu doresc includerea și aplicarea elementelor inovatoare în sistemul de învățământ pe motivul că sunt prea „bătrâni” pentru a se mai putea alinia altor schimbări și că o „lecție deja știută” se aplică consecvent.

Nu în ultimul rând, prin intermediul secțiunilor 4 și 5 am determinat faptul că 97% dintre cadrele didactice rezistente la schimbare desfășoară studiu individual în vederea formării privind schimbările educaționale. Acest lucru este îmbucurător și evidențiază dorința de formare continuă a cadrelor didactice rezistente la schimbare, în ciuda atitudinii inițiale a acestora. Participarea la cursurile de formare nu diferă în funcție de pregătirea profesională, dar diferă în funcție de vechimea în învățământ și gradul didactic. Participarea la cursuri de formare este direct proporțională cu vechimea în învățământ. De asemenea, am observat că participanții fără grad didactic participă la un număr semnificativ redus de cursuri de formare prin comparație cu participanții cu gradul I, gradul II sau definitivat. Mai mult decât atât, răbdarea, gândirea creativă, abilitățile de comunicare și organizarea muncii sunt caracteristicile pe care respondenții le-au considerat esențiale pentru un cadru didactic care să fie deschis la schimbare. Aceste abilități sunt dezvoltate prin intermediul programului de formare cu elemente inovatoare în abordarea Reggio Emilia folosit în cadrul acestui studiu și pot reprezenta unul din motivele pentru succesul avut de acesta.

Astfel, ipoteza generală: Elaborarea și implementarea unor schimbări educaționale în învățământul preșcolar, de tipul unei noi alternative educaționale și a unui program de formare aferent, generează efecte în atitudinea cadrelor didactice față de schimbarea educațională și în optimizarea procesului instructiv-educativ din grădiniță, în funcție de variabile precum nivel de studii, vechime și grad didactic, a fost validată.

Toate rezultatele obținute de grupa experimentală și martor pentru fiecare testare (inițială, și finală) sunt detaliate în teza de doctorat.

În **concluziile generale și recomandări** se relevă principalele rezultatele științifice identificate pe baza cărora s-au emis unele recomandări.

CONCLUZII GENERALE ȘI RECOMANDĂRI

Cercetarea a oferit răspunsuri la principalele linii de investigație lansate în demersul experimental. Ca urmare, putem formula concluzii și recomandări corelate obiectivelor urmărite:

O1: Analiza literaturii de specialitate cu privire la schimbările educaționale de la nivelul sistemului de învățământ, precum și principalele schimbări aduse de curriculumul în vigoare din România:

- În urma analizei literaturii de specialitate, constatăm că specialiștii domeniului argumentează și susțin importanța schimbării educaționale, ca fiind o temă care a captat atenția politicianilor față de reformele educative care implică schimbări pedagogice, la nivel macrostructural și individual.
- Conceptul de definire a schimbării educaționale s-a materializat în încercări pornite de la proiectele de reformă a educației din România, Proiectul România Educată, la expunerea elementelor cheie ale acestui amplu proces de către practicienii și specialiștii din educație.

O2: Elaborarea și implementarea alternativei educaționale în învățământul preșcolar Reggio Emilia și a programului de formare a cadrelor didactice din grădinițele participante:

- În urma demersului investigativ se constată că, atitudinea față de schimbare a grupei experimentale (măsurată prin personalism, randament și conservatorism) s-a îmbunătățit semnificativ de la testarea inițială la testarea finală cu o creștere de 24,4 %.
- Se constată că subiecții din grupa experimentală din cadrul investigației noastre, au fost analizați pentru a determina dacă pregătirea profesională, vechime sau gradul didactic influențează atitudinea acestora față de schimbare și s-a certificat că, pregătirea profesională a cadrelor didactice rezistente la schimbările educaționale din învățământul preșcolar nu influențează atitudinea acestora. Pe de altă parte, vechimea în învățământ (33 %) și gradul didactic (41 %), sunt factori care influențează atitudinea cadrelor didactice rezistente la schimbare.
- Analiza comparativă față de nivelul de personalism, randament și conservatorism raportate la pregătirea profesională, vechime și grad didactic, indică o creștere de 57 %.

O3: Determinarea eficienței programului de formare prin compararea atitudinii inițiale față de schimbare (înainte de implementarea programului) cu cea finală (după implementarea programului):

- Etapa inițială de constatare (înainte de implementarea programului) a avut la bază premiza conform căreia rolul cadrelor didactice în realizarea procesului de schimbare generează nevoia de formare continuă, astfel s-a constatat că reticența la schimbare a acestora poate fi eliminată.
- Programul de formare experimental „Activitatea integrată în abordarea Reggio Emilia” a avut succes și aplicarea acestuia poate fi recomandată oricăror alte cadre didactice din învățământul preșcolar,

Întrucât acest aspect poate fi observat prin comparația rezultatelor inițiale cu cele finale în cadrul grupei experimentale și este validat prin rezultatele contrastante observate în grupa martor (unde personalismul, randamentul și conservatorismul s-au modificat pe parcursul studiului) cu un procent de 41%.

O4: Identificarea cadrelor didactice rezistente la schimbarea educațională:

- După implementarea activității integrate în abordarea educațională Reggio Emilia și a programului experimental de formare Reggio s-a constatat că, rezistența la schimbare a cadrelor didactice din grupa experimentală s-a diminuat semnificativ, în procent de 24,4%.
- Rezultate statistice obținute, demonstrează eficiența programului de formare prin compararea atitudinii inițiale față de schimbare (înainte de implementarea programului) cu cea finală (după implementarea programului).

O5: Evidențierea relației dintre atitudinea cadrelor didactice rezistente la schimbările educaționale din învățământul preșcolar și variabilele: grad didactic, vechime în învățământ, pregătire profesională:

- După o analiză calitativă asupra variabilelor care influențează atitudinea cadrelor didactice rezistente la schimbare, s-a constatat că, variabilele vechime în învățământ și gradul didactic produc schimbări atitudinale ale cadrelor didactice, or variabila pregătirea profesională, nu influențează atitudinea acestora.

Analizând cele menționate, ne permitem să concluzionăm că ipoteza generală elaborarea și implementarea unor schimbări educaționale în învățământul preșcolar, de tipul unei noi alternative educaționale și a unui program de formare aferent, generează efecte în atitudinea cadrelor didactice față de schimbarea educațională și în optimizarea procesului instructiv-educativ din grădiniță, în funcție de variabile precum nivel de studii, vechime și grad didactic, confirmate prin datele calitative și cantitative prezentate. Corelat acestora, formulăm și o serie de **recomandări structurate pe categorii de beneficiari interesați**:

RECOMANDĂRI:

a) Sugestii pentru instituțiile furnizoare de formare continuă:

1. Extinderea activității de formare (teoretică și practică) a cadrelor didactice în domeniul abordărilor educaționale prin cursuri, studii de formare în Centrele naționale de formare, prin organizare de seminarii cu statut permanent în unitățile de învățământ preșcolar în vederea profesionalizării cadrelor în problematica vizată.

2. Organizarea cursurilor de formare cu tematică în abordări educaționale, doar în baza identificării nevoilor de formare și a activității post-formare în vederea îmbunătățirii continue a calității serviciilor acordate, elaborarea programelor de formare la solicitarea cadrelor și evitarea impunerii de către organizatori.

b) Sugestii pentru cadrele didactice:

1. Implicarea responsabilă în studiile referitoare la schimbarea atitudinii, obligă o autoevaluare atentă a activității profesionale, a competențelor și a atitudinilor personale care ar putea necesita schimbări, adaptări sau dezvoltare.
2. Implicarea în abordări educaționale de tip Reggio Emilia poate fi îmbunătățită prin propuneri de ameliorare și sugestii de activități multimedia în diverse domenii experiențiale. De asemenea, este importantă diseminarea rezultatelor obținute ca urmare a parcurgerii unui program de formare Reggio, pentru a împărtăși cunoștințele și experiențele dobândite cu colegii și alte cadre didactice.

c) Sugestii pentru autoritățile educative la nivel de sistem:

1. Dezvoltarea și implementarea unui program de mentorat la nivel național, care poate fi folosit de cursanți după finalizarea cursurilor de formare în abordarea Reggio, pentru a ajuta profesorii (cu sprijinul formatorilor sau al altor categorii de personal calificat) să aplice competențele pe care le-au dobândit la grupă.
2. Construirea unei baze de date cu candidații pentru programele de formare în abordarea Reggio Emilia, cu ajutorul rezultatelor procesului de selecție care confirmă interesul individual.

BIBLIOGRAFIE SELECTIVĂ

În limba română:

1. ALECU, S. *Metodologia cercetării educației*. Galați. Editura Fundației Universitare „Dunărea de Jos”. 2005.183 p.
2. ANDRIȚCHI, V. *Teoria și metodologia managementului resurselor umane în învățământ*. Chișinău. PRINT-Caro SR. 2012. 288 p. ISBN: 978-9975-56-054-2.
3. ANGHELACHE, V. *Formarea inițială și continuă a cadrelor didactice din perspectiva schimbărilor educaționale*. În: „*Formarea continuă a cadrelor didactice între tradițional și modern*”. Iași .2008. 282 p. ISBN :978-9975-48-163-2.
4. ANGHELACHE, V. *Managementul schimbării educaționale-suport de curs*. Iași.Editura Institutul European. 2012. 282 p. ISBN: 978-973-611-828-9.
5. BUSH, T. *Leadership și management educațional. Teorii și practici actuale*. Iași. Ed. Polirom. 2015. 246 p. ISBN: 978-973-46-4290-8
6. CERGHIT, I. *Sisteme de instruire alternative și complementare. Structuri, stiluri și strategii*. Iași. Polirom. 2008. 400 p. ISBN: 978-973-46-1016-7.
7. CIOFLICA, S. *Ziua bună începe la întâlnirea de dimineață*. București. 2021. Editura Tehno Art.132 p. ISBN: 978-606-630-209-8.
8. CLARKE, L. *Managementul schimbării*. București. Editura Teora. 2002. 192 p.
9. COJOCARU, V. GH. *Schimbarea în educație și Schimbarea managerială*. Chișinău. Lumina. 2004. 334 p. ISBN: 9975-65-205-0
10. COJOCARU, V. GH. *Competență-Performanță-Calitate: concepte și aplicații în educație*. Chișinău: CEP UPSC. 2019. 288 p. ISBN: 978-9975-3377-2-4.
11. COJOCARU,V.*Formarea cadrelor didactice din perspectiva profesionalizării carierei didactice:semnificații și implicații actuale*. Chișinău.S.n.2020 .(Tip.UPS „Ion Creangă”). 2016 p. ISBN: 978-9975-46-455-0.
12. CRISTEA, S. *Dicționar enciclopedic de pedagogie*. Vol. I A-C. București.Didactica Publishing House. 2015. 831 p. ISBN :978-606-683-295-3.
13. CUZNEȚOV, L., BANUH, N. *Filosofia educației - ghid metodologic*. Chișinău. Centrul editorial-poligrafică Universitatea Pedagogică de Stat „I. Creangă”. 2004. 230 p. ISBN: 997-592- 144-2.
14. ENACHE, R. *Managementul schimbării și inovării în educație*. București: Editura Universitară, 2019. 155 p. ISBN: 978-606-28-0890-7.
15. HOPKINS, D., AINSCOW, M., WEST, M. *Perfecționarea școlii într-o eră a schimbării / Trad.Stela Palii* . Chișinău. Editura Prut Internațional. 1998. 256 p. ISBN: 9975-69-058-0.

16. JOIȚA, E. *Metodologia educației. Schimbări de paradigme*. Iași. Institutul European. 2010.280 p. ISBN: 978-973-611-661-2.
17. MARIN, (ALECU) S. *Metodologia cercetării educaționale*. Galați. Fundația Universitară „Dunărea de Jos”. 2005.110 p.
18. MINISTERUL EDUCAȚIEI *Memorandum România Educată 2021-* Disponibil la: <https://edu.ro/etichete/%E2%80%9Erom%C3%A2nia-educat%C4%83%E2%80%9D>
19. MOLAN, V. *Curriculum pentru educația timpurie a copilului de la naștere până la vârsta de 6 ani. Didactica domeniului „Limbă și comunicare din învățământul preșcolar”* .Ediția a-II-a revizuită și adăugită. București. 2020. Editura Miniped. ISBN:978-606-96517-5-4.
20. PÂSLARU, VL. *Societatea cunoștințelor - o provocare a conceptului educațional modern*//Didactica Pro. 2008. nr. 1(47). p. 4-7. ISSN: 1810-6455.
21. PREDĂ, V. *Curriculum pentru educație timpurie (a copiilor de la naștere până la vârsta de 6 ani)* 2019.
22. RUSU, C. *Managementul schimbării*. București: Editura Economică. 2003. 456 p. ISBN :973- 690-924-3.
23. TOMȘA, GH. *Psihopedagogie preșcolară și școlară*. M.E.C. București. 2005. 272 p. ISBN: 973-0-03895-3.

Surse bibliografice on-line:

- 24.***Curriculum pentru educație timpurie (a copiilor de la naștere până la vârsta de 6 ani) 2019.
- 25.*** Ministerul Educației, Culturii și Cercetării al Republicii Moldova. *Cadrul de Referință al Educației Timpurii din Republica Moldova*. Chișinău. 2018.
- 26.***<https://www.edupedu.ro/abordarea-reggio-emilia-si-beneficiile-ei/> (vizitat în 22.05.2023).
27. <https://eurydice.eacea.ec.europa.eu/ro/national-education-systems/romania/reforme-derulare-si-evolutii-materie-de-politici>, Reforme în derulare și evoluții în materie de politici (vizitata la 4.06.2024).
- 28.***<https://www.reggiochildren.it/en/> (vizitat în 13.11.2023)
- 29.***<https://scoala9.ro/-loose-parts--ce-sunt-si-cum-pot-fi-folosite-in-educatia-timpurie-sau/606/> (vizitat în 4.06.2024).

LISTA PUBLICAȚIILOR AUTORULUI LA TEMA TEZEI:

1. **DOBRIN, M.** Program de formare continuă- activitatea integrată în pedagogia alternativă Reggio Emilia. În revista științifică de pedagogie și psihologie „Univers pedagogic”. Chișinău, Categoria B. 2024, nr. 1 (81), Pp 103-107. ISSN:1811-5470.
Disponibil: https://up.upsc.md/wp-content/uploads/2024/04/Revista-nr-1_81-2024_tipar_25_04_2024.pdf
2. **DOBRIN, M.** The educational environment in the Reggio Emilia approach. In: *Acta et commentationes. Științe ale Educației*. Tiraspol, Categoria B. 2023, nr. 3(33), pp. 166-174. ISSN 1857-0623.
DOI: <https://doi.org/10.36120/2587-3636.v33i3.166-174>
Disponibil:
https://ibn.idsi.md/en/vizualizare_articol/189707
https://revistaust.upsc.md/index.php/acta_educatie/article/view/921
3. **DOBRIN, M.** Innovation and applicability of the Reggio Emilia approach in early education. In *Acta et commentationes. Științe ale Educației*. Tiraspol, Categoria B, 2023, nr. 4(34), pp. 76-82. ISSN 1857-0623. CZU: [373.2.013.75\(498\)](#)
DOI: <https://doi.org/10.36120/2587-3636.v34i4.76-82>
Disponibil:
https://ibn.idsi.md/en/vizualizare_articol/19581
https://revistaust.upsc.md/index.php/acta_educatie/article/view/949
4. **DOBRIN, M.** Dezvoltarea profesională continuă a cadrelor didactice din învățământul preșcolar – noi abordări ale educației moderne. In: *Revista Pro Universitaria SRL acreditată CNCS în domeniul Științelor Umaniste și CNATDCU (lista A2-Panel 4) în domeniul Științelor Sociale*. București. 2023. pag 341-352. ISBN 978-606-26-1818-
Disponibil: [file:///C:/Users/ISJ-B/Downloads/Volum%205_2023_Conferinta%20CJRAE%20Arad%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/ISJ-B/Downloads/Volum%205_2023_Conferinta%20CJRAE%20Arad%20(1).pdf)
5. **DOBRIN, M.** Blocaje și rezistențe în procesul de schimbare din grădiniță. In: *Probleme actuale ale științelor umaniste. Analele științifice ale doctoranzilor și competitorilor*. Vol.19, Partea 1, Chișinău. CEP UPS „I.Creangă”, 2021, pp. 154-161. ISBN 978-9975-46-235-8.
Disponibil:
https://ibn.idsi.md/sites/default/files/imag_file/154-161_7.pdf
https://ibn.idsi.md/vizualizare_articol/155827
6. **DOBRIN, M.** GRIBINCEA, T. Formarea profesională a cadrelor didactice în contextul provocărilor educației moderne. In: *Practici naționale și internaționale de profesionalizare a cadrelor didactice în contextul provocărilor societale*. 20-22 octombrie 2021, Chișinău. CEP UPS „I.Creangă”, pp. 301-311. ISBN 978-9975-46-567-0.
CZU: [37.091](#)
Disponibil: https://ibn.idsi.md/vizualizare_articol/154750
https://ibn.idsi.md/sites/default/files/imag_file/301-311_1.pdf
7. **DOBRIN, M.**, GRIBINCEA, T. Activitatea integrată – accente noi în curriculum pentru educație timpurie. In: *Calitate în educație - imperativ al societății contemporane*. Vol.1, 4-5 decembrie 2020, Chișinău. Republica Moldova: CEP UPS „I.Creangă”. pp. 211-218. ISBN 978-9975-46-482-6; 978-9975-46-483-3.
Disponibil:
https://ibn.idsi.md/vizualizare_articol/117694
https://ibn.idsi.md/sites/default/files/imag_file/211-218_3.pdf
8. **DOBRIN, M.** Rolul cadrelor didactice în realizarea procesului de schimbare educațională. In: *Probleme ale științelor socioumaniste și modernizării învățământului*. Seria 22, Vol.2, 8-9

octombrie 2020, Chișinău. CEP UPS „I.Creangă”. pp. 172-178. ISBN 978-9975-46-449-9; 978-9975-46-451-2.

Disponibil:

https://ibn.idsi.md/vizualizare_articol/117385

https://ibn.idsi.md/sites/default/files/imag_file/172-178_9.pdf

9. **DOBRIN, M.** Componentele procesului de schimbare educațională. In: *Materialele Conferinței Republicane a Cadrelor Didactice -Managementul educațional. Pedagogia școlii superioare*. Vol.6, 26-27 februarie 2022, Chișinău. Tipografia Universității de Stat din Tiraspol, 2022, pp. 76-80. ISBN 978-9975-76-382-0.

Disponibil:

https://ibn.idsi.md/vizualizare_articol/153322

https://ibn.idsi.md/sites/default/files/imag_file/76-80_39.pdf

10. **DOBRIN, M.** Studiu privind atitudinea cadrelor didactice din grădiniță față de schimbarea educațională. In: *Probleme actuale ale științelor umanistice. Analele științifice ale doctoranzilor și competitorilor*. Vol.20, Partea 1, 11 mai 2022. Chișinău. CEP UPS „I.Creangă”. pp. 55-58. ISBN 978-9975-46-636-3. ISSN 1857-0267

Disponibil:

https://ibn.idsi.md/vizualizare_articol/171409

https://ibn.idsi.md/sites/default/files/imag_file/55-58_56.pdf

11. **DOBRIN, M.** Biblioteci dotate, suflete înobilate! In: *Probleme ale științelor socioumanistice și ale modernizării învățământului”. Diversitatea disciplinelor din cadrul sistemului științelor educație*. Casa Corpului Didactic- Neamț. 2022. pp 382. ISBN 978-606-667-240-5.

Disponibil:

<file:///D:/DOCTORAT/ANUL%20III/Conferinta%20internat.%20CCD%20NEAMT/Volumul%20Conferintei%20Diversita>

12. **DOBRIN, M.** Componentele procesului de schimbare educațională. In: *Conferința științifică națională cu participare internațională- conferința republicană a cadrelor didactice*.Tiraspol- Chișinău. 2022. pp. 29.

Disponibil:

https://usteam.md/wp-content/uploads/2022/02/PROGRAM-CRCD-26_02_2022-Final-2VA.pdf

13. **DOBRIN, M.** Personalitatea- sens al educației. In: *Educrates- publicație periodică de pedagogie și metodică*. Nr.180 - iulie 2023, pp.21-23. Tg. Mureș -România. ISSN 2285-8466.

Disponibil:

<file:///C:/Users/Inspector%20Prescolar/Desktop/Revista%20Educrates%20nr.%20180.pdf>

14. **DOBRIN, Mihaela.** Noi abordări curriculare din perspectiva educației moderne. În culegerea Conferinței Științifice Anuale a doctoranzilor cu participare internațională „Probleme actuale ale științelor umanistice” Chișinău, 2023, pp 85-89

Disponibil:

file:///C:/Users/ISJ-B/Desktop/DOCTORAT/Culegere_Conf-Stiintifica-Doctoranzi-2023.pdf

ADNOTARE

Dobrin Mihaela

„Atitudinea cadrelor didactice din învățământul preșcolar față de schimbarea educațională”
teză de doctor în management educațional, Chișinău, 2024

Structura tezei: introducere, trei capitole, concluzii generale și recomandări, bibliografia din 206 titluri, 5 anexe, 148 pagini de bază, 33 figuri, 14 tabele, 8 imagini.

Rezultatele obținute au fost publicate în 14 lucrări științifice.

Cuvinte-cheie: alternativă educațională, atitudine față de schimbare, formare profesională, schimbare educațională, învățământ preșcolar.

Domeniul de studiu: vizează pedagogia generală și abordează schimbarea educațională de la nivelul învățământului preșcolar.

Scopul cercetării: În vederea concretizării demersului investigativ, scopul acestei cercetări a constat în *determinarea atitudinii cadrelor didactice din învățământul preșcolar față de schimbarea educațională configurată pe două direcții experimentale: implementarea în unitățile de învățământ preșcolar a alternativei educaționale Reggio Emilia care a inovat structura activității integrate; implementarea programului de formare „Activitatea integrată în abordarea Reggio Emilia” aplicat ca suport științific și metodologic cadrelor didactice din unitățile preșcolare experimentale.*

Scopul cercetării a fost concretizat în următoarele obiective operaționale, cu rol de reper pedagogic pentru toate etapele cercetării:

Obiectivele cercetării: analiza literaturii de specialitate cu privire la schimbările educaționale de la nivelul sistemului de învățământ, precum și principalele schimbări aduse de curriculumul în vigoare din România; elaborarea și implementarea alternativei educaționale în învățământul preșcolar Reggio Emilia și a programului de formare a cadrelor didactice din grădinițele participante; determinarea eficienței programului de formare prin compararea atitudinii inițiale față de schimbare (înainte de implementarea programului) cu cea finală (după implementarea programului); identificarea cadrelor didactice rezistente la schimbarea educațională; evidențierea relației dintre atitudinea cadrelor didactice rezistente la schimbările educaționale din învățământul preșcolar și variabilele: grad didactic, vechime în învățământ, pregătire profesională.

Noutatea și originalitatea științifică: se reliefează în elaborarea și implementarea structurii activității integrate cu elemente Reggio Emilia în învățământul preșcolar și a programului de formare a cadrelor didactice din grădinițele participante, ca alternativă educațională nouă în cadrul nivelului de învățământ preșcolar din România prin comparație cu alte metode alternative studiate în Danemarca, Franța și Italia.

Problema științifică soluționată: schimbarea atitudinii cadrelor didactice rezistente la inovațiile survenite în sistemul de învățământ preșcolar în urma experimentului empiric realizat cu aceste cadre didactice și a rezultatelor obținute.

Semnificația teoretică a cercetării: se bazează pe promovarea și implementarea unei noi abordări educaționale (structura activității integrate) ca element de noutate specifică curriculumului pentru învățământul preșcolar și a programului de formare a cadrelor didactice din grădinițele participante.

Valoarea aplicativă a rezultatelor lucrării: lucrarea este importantă pentru învățământul preșcolar, deoarece difuzează structura activității integrate cu elemente inovatoare într-o alternativă educațională și a programului de formare pentru cadrele didactice identificate ca fiind rezistente la schimbare, prin comparație cu alte alternativele Montessori, Waldorf și Step by step, programe ce sunt aplicate la acest moment la nivelul grădinițelor. Valoarea rezultatelor se coantifică și prin propunerea de acreditare a programului la nivel național înaintată către M.E, dar și prin invitația adresată studenților din cadrul D.P.P.D.-Galați pentru participarea la cursul de formare în alternativa Reggio. Totodată, programul experimental de formare a fost propus a fi inclus în oferta educațională a Casa Corpului Didactic- Galați, pentru anul școlar 2024-2025.

Implementarea rezultatelor științifice: în vederea aplicării rezultatelor cercetării, au fost organizate: conferințe/simpozioane/ workshopuri - exemplu – Conferință națională „Cele 100 de limbaje ale copiilor- metoda Reggio Emilia” care a avut loc în 17 Mai 2024, la Teatrul de Animație Țândărică din București- România, în cadrul căruia specialiștii din Italia, oameni care trăiesc pe viu, zilnic, fenomenul dinamic și în permanentă transformare- abordarea Reggio Emilia (după doi ani de colaborare româno-italiană, i-am lansat lui Cristian Fabbi , președintele Reggio Children, invitația de a veni în România). El și doi profesori-practicieni din creșele și grădinițele Reggio, împreună cu primarul acestei celebre localități, care oferă lumii întregi un exemplu de administrație locală eficientă în gestionarea creșelor și a grădinițelor, le-a vorbit, pentru prima dată autorităților române, educatorilor români despre această abordare și au susținut nevoia ca și în România, copilul să devină protagonistul propriei călătorii încă din primii ani de viață.

Totodată, rezultatele științifice au fost valoroase prin practicile aplicative (schimburile de experiențe realizate la nivelul Inspectoratelor Școlare Județene, parteneriate ale instituțiilor conexe din sfera educațională, promovări ale rezultatelor învățării pe pagina de youtube a I.S.J.-urilor) în domeniul învățământului preșcolar, în cadrul cercetărilor științifice naționale promovate de Ministerului Educației (prezentarea rezultatelor cercetării experimentale în cadrul consfăturilor naționale desfășurate în perioada 14-16 septembrie 2024 la București) și nu în ultimul rând organizarea de manifestări științifice de la nivelul Casei Corpului Didactic-Galați.

De asemenea, metodele de cercetare și abordarea investigativă au fost aplicate la grupă de către personalul didactic din următoarele instituții de învățământ: „Grădinița cu program prelungit „Motanul Încălțat”, Grădinița cu program prelungit „Tedi”, Grădinița cu program prelungit nr. 64, Grădinița cu program prelungit „Licurici”, Grădinița cu program prelungit „Arlechino”, Grădinița cu program prelungit nr.36, Grădinița cu program prelungit nr.39 Grădinița cu program prelungit „Mugurel”, Grădinița cu program prelungit „Otilia Cazimir”, Grădinița cu program prelungit „Prichindel”, Grădinița cu program prelungit nr.30, Galați, Grădinița cu program prelungit „Prichindel” Tecuci, – România.

ANNOTATION

Dobrin Mihaela

„The attitude of preschool educators towards educational change”

PhD Thesis in Educational Management, Chişinău, 2024

The thesis structure: introduction, three chapters, general conclusions and recommendations, reference list comprising **206** titles, **5** appendices, **148** main pages, **33** figures, **14** tables, **8** pictures.

The achieved results: have been published in 14 scientific papers.

Keywords: educational alternative, attitude towards change, vocational training, educational change, preschool education.

Field of study: it is focused on general pedagogy and it addresses educational change at the level of preschool education.

The purpose of the research: in order to materialize the investigative approach, the purpose of this research is *to determine the attitude of preschool teachers towards educational change designed into two experimental directions: implement in the preschool educational units the Reggio Emilia alternative, which innovated the structure of the integrated activity; implement the continuous training program named "The integrated activity in the Reggio Emilia approach" applied as scientific and methodological support for educators in the experimental preschool units.*

The purpose of the research materialized in the following operational objectives, used as pedagogical benchmarks for all the stages of the research:

The aims of the research: analysis of specialized literature regarding educational changes at the level of the educational system, as well as the main changes brought by the curriculum in force in Romania; development and implementation the Reggio Emilia alternative in the preschool education and the continuous training program of the educators in the participating kindergartens; determining the effectiveness of the training program by comparing the initial attitude towards change (before the implementation of the program) with the final one (after the implementation of the program); identifying teachers resistant to educational change; highlighting the relationship between the attitude of teachers resistant to educational changes in preschool education and the variables: teaching certification level, seniority in education, professional training.

Scientific novelty and originality: stands out in the implementation of the professional training program model of the Reggio Emilia alternative pedagogy in the preschool education and the continuous training program of the educators in the participating kindergartens, as a new

educational alternative in the preschool education in Romania compared to other alternative methods studied in Denmark, France and Italy.

The solved scientific problem: changing the attitude of educators who are resistant to the innovations in the preschool education system after the empirical experiment carried out with these educators and its results.

Theoretical meaning of the research: It is based on the promotion and implementation of a new educational approach (the structure of the integrated activity) as an element of novelty specific to the preschool curriculum, and of the training program of the educators in the participating kindergartens.

The practical value of the research: the paper is important for preschool education, because it disseminates the structure of the integrated activity with innovative elements in an educational alternative and a training program for educators identified as resistant to change, compared to other alternatives like Montessori, Waldorf and Step by Step, applied at present in kindergartens. The value of the results is also quantified by the proposal to accredit the program at the national level through the ME, but also through the invitation to the students of the D.P.P.D.(Teaching Staff Training Department)-Galați to take part in the continuous training course for the Reggio alternative. At the same time, the experimental training program was proposed to be included in the educational offer of the Teaching Staff Resource Centre-Galați, for the 2024-2025 school year.

Implementing the scientific results: in order to apply the results of the research events were organized: conferences/symposiums/workshops – for instance - the national conference "The 100 languages of children - the Reggio Emilia method" which took place on May 17, 2024 at the Theater of Animation in Bucharest-Romania, during which specialists from Italy, people who live daily, the dynamic phenomenon and in permanent transformation – presented the Reggio Emilia approach (after two years of Romanian-Italian collaboration, we invited Cristian Fabbi, the president of Reggio Children, to come to Romania). He and two teacher-practitioners from Reggio nurseries and kindergartens, together with the mayor of this famous locality, who offers the whole world an example of effective local administration in the management of nurseries and kindergartens, spoke, for the first time, to the Romanian authorities, Romanian educators about this approach and supported the need for the child to become the protagonist of his own journey from the first years of life, as in Romania.

At the same time, the scientific results were valuable through applied practices (exchange of expertise of County School Boards, partnerships of related institutions in the educational field, promotion of learning results on the YouTube page of the I.S.J.-County School Boards) in the field of preschool education, within the national scientific research promoted by the Ministry of Education

(presentation of the experimental research results during the national teacher's meetings 14th-16th September 2024 in Bucharest) and last but not least, the organization of scientific events by the Teaching Staff Resource Centre-Galați.

Furthermore, the research methods and the investigative approach were applied to the group by the teaching staff from the following educational institutions: "Motanul Incalțat" Extended Program Kindergarten, "Tedi" Extended Program Kindergarten, no. 64 Extended Program Kindergarten, "Licurici" Kindergarten with extended program, "Arlechino" Kindergarten with extended program, no. 36 Kindergarten with extended program, no. 39 Kindergarten with extended program, "Mugurel" Kindergarten with extended program, "Otilia Cazimir" Kindergarten with extended program, "Prichindel" Kindergarten with extended program, no. 30 Kindergarten with extended program, Galați, "Prichindel" Kindergarten with extended program Tecuci, - Romania.

DOBRIN Mihaela

**ATITUDINEA CADRELOR DIDACTICE
DIN INVĂȚĂMÂNTUL PREȘCOLAR
FAȚĂ DE SCHIMBAREA EDUCAȚIONALĂ**

531.02. Management educațional

**REZUMATUL
tezei de doctor în științe ale educației**

Aprobat spre tipar: 11.10.2024

Formatul hârtiei 60x84 1/16

Hârtie ofset. Tipar ofset.

Tiraj 30 ex.

Coli de tipar:2.0

Comanda nr.

**Centrul Editorial -Poligrafic, UPSC, str. I. Creangă 1,
Chișinău, MD-2069**