



Școala Națională de Studii Politice și Administrative  
Facultatea de Administrație Publică

## **Digitalizarea serviciilor publice educaționale în contextul Smart City**

- lucrare de licență, specializarea administrație europeană-

### **Coordonator**

Conf. Univ. Dr. Cătălin VRABIE

### **Absolventă**

Matei Mihaela-Elena

**București  
2026**

## Instrucțiuni de redactare (A se citi cu atenție!!)

1. Introduceți titlul lucrării în zona aferentă acestuia – nu modificați mărimea sau tipul fontului;
2. Sub titlul lucrării alegeți dacă aceasta este de licență sau de disertație;
3. Introduceți specializarea sau masteratul absolvit în zona aferentă acestuia de pe prima pagină a lucrării;
4. Introduceți numele dvs. complet în zona aferentă acestuia (sub Absolvent (ă));
5. Introduceți anul în care este susținută lucrarea sub București;

**NB:** Asigurați-vă că ați șters parantezele pătrate din pagina de gardă și cuprins.

6. Trimiteți profesorului coordonator lucrarea doar în format **Microsoft Word** – alte formate nu vor fi procesate;
7. **Nu ștergeți declarația anti-plagiat și nici instrucțiunile** – acestea trebuie să rămână pe lucrare atât în forma tipărită cât și în cea electronică;
8. **Semnați declarația anti-plagiat;**
9. **Cuprinsul este orientativ** – numărul de capitole / subcapitole poate varia de la lucrare la lucrare. **Introducerea, Contextul, Concluziile, Discuțiile și Referințele bibliografice sunt însă obligatorii;**
10. **Este obligatorie folosirea template-ului.** Abaterea de la acesta va cauza întârzieri în depunerea la timp a lucrării;
11. **Respectarea deadline-urilor** stabilite de profesorul coordonator este obligatorie.

**NB.** Lucrările vor fi publicate în extenso pe pagina oficială a hub-ului Smart-EDU, secțiunea Smart Cities and Regional Development / Student Papers on Smart Cities and E-Governance (SPoSC&EGOV) Repository - ISSN: 3008-2196, ISSN-L: 3008-2196: <https://scrd.eu/index.php/spr/issue/archive>.

**ATENȚIE:** Lucrarea trebuie să fie un produs intelectual propriu. Cazurile de plagiat vor fi analizate în conformitate cu legislația în vigoare.

### Declarație anti-plagiat

1. Cunosc că plagiatul este o formă de furt intelectual și declar pe proprie răspundere că această lucrare este rezultatul propriului meu efort intelectual și creativ și că am citat corect și complet toate informațiile preluate din alte surse bibliografice (de ex: cărți, articole, clipuri audio-video, secțiuni de text și sau imagini / grafice).
2. Declar că nu am permis și nu voi permite nimănui să preia secțiuni din prezenta lucrare pretinzând că este rezultatul propriei sale creații.
3. Sunt de acord cu publicarea on-line *in extenso* a acestei lucrări și verificarea conținutului său în vederea prevenirii cazurilor de plagiat.

Numele și prenumele: Matei Mihaela-Elena

Data și semnătura: 18.12.2025



## Cuprins

<b>Abstract .....</b>	<b>3</b>
<b>Introducere.....</b>	<b>3</b>
Întrebările / ipotezele de cercetare .....	4
Obiective.....	4
Metodologia de cercetare .....	5
<b>Capitolul 1. Aspecte generale privind digitalizarea și serviciul public educațional. ....</b>	<b>6</b>
1.1. Administrația publică.....	6
1.2. Serviciile publice .....	8
1.3. Era digitală.....	11
<b>Capitolul 2. De la educația tradițională la educația digitală: transformarea serviciilor publice în orașe inteligente .....</b>	<b>14</b>
2.1. Competențele digitale și administrația publică digitală .....	14
2.2. Cadre strategice naționale și europene privind digitalizarea .....	19
2.3. Implementarea digitalizării în educația preșcolară .....	24
<b>Capitolul 3: Studiu de caz privind digitalizarea serviciilor publice educaționale în Grădinița Specială pentru Hipoacuzici nr. 65 .....</b>	<b>29</b>
3.1. Intenția de cercetare .....	29
3.2. Prezentarea Grădiniței Speciale pentru Hipoacuzici Nr. 65 .....	30
3.3. Analiza SWOT privind digitalizarea Grădiniței Speciale pentru Hipoacuzici nr. 65 ..	35
3.4. Organizarea și desfășurarea cercetării: de la colectarea datelor la interpretarea interviurilor .....	37
<b>Capitolul 4: Discuții și concluzii .....</b>	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
4.1. Discuții privind rezultatele cercetării .....	42
4.2. Limitele cercetării.....	44
4.3. Propuneri .....	45
<b>Concluzii finale .....</b>	<b>47</b>
<b>Anexa A. ....</b>	<b>48</b>
A.1. Întrebările și răspunsurile integrale din interviuri .....	48
<b>Referințe bibliografice.....</b>	<b>54</b>

## Abstract

Această lucrare pornește de la premisa că transformările digitale au generat schimbări în societate atât pe plan administrativ cât și pe plan educațional, fiind resimțite tot mai mult în activitățile cotidiene ale cetățenilor. Scopul cercetării este de a analiza efectele digitalizării asupra educației, fiind evidențiată dimensiunea administrativă, urmărind analiza modului în care tehnologiile digitale sunt integrate în serviciile educaționale, impactul acestora asupra proceselor administrative, efectele asupra calității și accesibilității educației, precum și nivelul competențelor digitale ale cadrelor didactice și ale cetățenilor. Aceste obiective pot fi realizate prin cercetări în domeniu, concentrându-se în special pe aspecte precum digitalizarea educațională, infrastructura digitală, eficiența administrativă și serviciile publice. Studiul se fundamentează pe numeroase articole științifice și cercetări anterioare care tratează digitalizarea învățământului, având surse precum Smart Cities and Regional Development (SCRD) Digital Library, Smart Cities International Conference (SCIC), cât și alte surse oficiale. Digitalizarea educației se evidențiază prin noile tehnologii care pot fi integrate în sistemul educațional pentru a îmbunătăți calitatea procesului instructiv-educativ și pentru a asigura o administrare mai eficientă și rapidă a resurselor educaționale. Abordarea temei se realizează printr-un studiu de caz asupra sistemelor actuale de educație din România, exemplificat de lipsa implementării sistemelor electronice de management al clasei, competențe digitale și infrastructură adecvată. Intervievarea cadrelor didactice dintr-o grădiniță publică va permite identificarea nevoilor și percepțiilor acestora în vederea modernizării serviciilor publice prin digitalizare. Rezultatele arată eficacitatea și impactul folosirii instrumentelor digitale asupra cadrelor didactice, cât și asupra preșcolarilor, în procesul instructiv-educativ. Aceste constatări demonstrează că tehnologia poate face activitatea cadrelor didactice și a preșcolarilor mai interesantă, motivantă, productivă și subliniază necesitatea unor demersuri suplimentare pentru infrastructura corespunzătoare a instituțiilor de învățământ, pregătirea cadrelor didactice, dezvoltarea competențelor și aptitudinilor digitale în rândul acestora.

**Cuvinte cheie:** educația, infrastructură digitală, eficiență administrativă, servicii publice

## Introducere

Transformările digitale din ultimii ani au influențat semnificativ modul de funcționare al societății și al administrației publice. Digitalizarea instituțiilor publice din România a devenit un proces de modernizare, fiind o consecință a dezvoltării tehnologiei din ultima perioadă [1]. Utilizarea tehnologiei de către societate este determinată în mare măsură de accesul tot mai extins la internet, la nivel global. Acest lucru permite obținerea rapidă a informațiilor, conectarea diferitelor date și realizarea interacțiunilor la distanță cu instituții publice [2]. Dezvoltarea mediului online a schimbat modul în care oamenii comunică, învață și utilizează serviciile, contribuind la modernizarea activităților din majoritatea domeniilor.

În acest sens, multe domenii cheie, printre care se numără și educația, au fost nevoite să-și adapteze serviciile la noile cerințe tehnologice. Educația rămâne o componentă esențială în dezvoltarea societății și a individului, fiind totodată influențată de schimbări, caracterizate prin transformări majore în toate domeniile de activitate. Astfel, sistemul educațional trebuie să se adapteze permanent pentru a oferi un proces de formare modern și eficient, pregătind cetățeni responsabili și capabili să se integreze într-o societate aflată în continuă evoluție [3].

Această adaptare se realizează în strânsă legătură cu direcțiile stabilite la nivel european, statele membre beneficiind de sprijinul și orientările oferite de instituțiile europene. În acest sens, modernizarea educației devine un demers comun, asumat atât la nivel național, cât și european.

Uniunea Europeană joacă un rol activ, promovând dezvoltarea și modernizarea educației prin programe și strategii dedicate formării și pregătirii tinerilor. La nivel european, educația și formarea profesională sunt considerate esențiale pentru o economie bazată pe cunoaștere, contribuind la creșterea economică, la adaptarea forței de muncă la cerințele actuale și la formarea unei populații bine pregătite și flexibile [4].

Demersul de modernizare a primit un impuls semnificativ odată cu pandemia de SARS-COV-2, care a accelerat tranziția către învățământul digital, evidențiind importanța investițiilor în infrastructura digitală, resursele educaționale online și pregătirea cadrelor didactice. Trecerea bruscă la învățământul la distanță a subliniat provocările sistemelor educaționale, dar a oferit și oportunitatea de a valorifica avantajele tehnologiilor digitale, constituind un moment de deciziv în modernizarea și adaptarea procesului educațional [5].

Dacă în domeniul educației pandemia a reprezentat un factor declanșator al digitalizării, același fenomen s-a resimțit și în administrația publică, aceasta fiind nevoită să accelereze propriul proces de modernizare pentru a răspunde la nevoile cetățenilor.

Astfel, cele două domenii au evoluat în paralel, fiecare confruntându-se cu provocări similare legate de adoptarea tehnologiei și de adaptarea la un mediu din ce în ce mai digitalizat. Administrația publică se află astfel într-un proces de transformare digitală care vizează optimizarea activității instituțiilor și îmbunătățirea calității serviciilor oferite cetățenilor, prin integrarea tehnologiilor moderne în procesele administrative, automatizarea unor activități și facilitarea accesului la informații și servicii publice, astfel încât instituțiile să răspundă mai eficient nevoilor societății și să ofere servicii mai clare, mai rapide și mai accesibile [6].

Scopul lucrării este de a investiga modul în care tehnologiile digitale sunt implementate în serviciile publice educaționale și integrate în activitatea didactică, precum și rolul digitalizării în eficientizarea procesului administrativ. Cercetarea urmărește să analizeze modul în care tehnologia sprijină activitatea educațională cu preșcolarii, nivelul competențelor digitale ale cadrelor didactice și ale personalului administrativ, precum și atitudinile acestora față de integrarea instrumentelor digitale în activitatea zilnică. Totodată, lucrarea își propune să identifice direcțiile de dezvoltare necesare pentru ca instituțiile de învățământ să poată răspunde cerințelor unui sistem educațional modern și digitalizat.

Lucrarea se conturează în patru capitole care se completează reciproc. Primele două capitole construiesc baza teoretică a lucrării, primul prezentând conceptele esențiale legate de digitalizare, administrație publică și servicii publice educaționale, iar cel de-al doilea aprofundând modul în care educația s-a transformat odată cu tehnologia, de la metodele tradiționale până la cele digitale, inclusiv strategiile europene și naționale care ghidează acest proces. Cele două capitole teoretice construiesc împreună baza de la care pornește întreaga cercetare, oferind contextul necesar pentru a înțelege mai bine ce se întâmplă în realitate la nivelul unei instituții de învățământ.

Cel de-al treilea capitol transpune teoria în practică, prezentând concret situația Grădiniței Speciale pentru Hipoacuzici Nr. 65 prin analiza SWOT și prin perspectivele celor intervievați, iar cel de-al patrulea încheie demersul, discutând rezultatele obținute, limitele cercetării și propunerile formulate pentru îmbunătățirea procesului de digitalizare al instituției.

## ***Întrebările de cercetare***

Digitalizarea reprezintă un impact major pentru societate, iar pentru a analiza în mod sistematic procesul de integrare a tehnologiilor digitale în cadrul serviciilor educaționale oferite de instituțiile de învățământ au fost formulate trei întrebări de cercetare. Acestea urmăresc să evidențieze modul de integrare a tehnologiilor digitale în activitatea educațională și administrativă, principalele dificultăți întâmpinate și impactul acestora asupra calității educației și implicării preșcolarilor.

- I1. Cum sunt implementate tehnologiile digitale în cadrul instituțiilor educaționale și în ce măsură acestea sunt integrate atât în activitatea didactică, cât și în cea administrativă?
- I2. Cum influențează utilizarea tehnologiilor digitale calitatea procesului educațional, accesibilitatea și implicarea elevilor și preșcolarilor în activitățile de învățare?
- I3. În ce măsură cadrele didactice și cetățenii dețin competențele digitale necesare pentru a utiliza eficient tehnologiile integrate în procesul educațional și în serviciile publice digitale?

## ***Obiective***

Pentru a sprijini orientarea și organizarea cercetării, au fost stabilite mai multe obiective, printre care un obiectiv principal și trei obiective secundare. Obiectivul principal oferă o imagine de ansamblu asupra domeniului analizat, permițând înțelegerea modului în care tehnologiile digitale sunt integrate și utilizate în serviciile educaționale. Obiectivele secundare completează această perspectivă, concentrându-se asupra aspectelor specifice.

- OP. Analiza modului în care tehnologiile digitale sunt integrate și utilizate în furnizarea serviciilor educaționale în cadrul instituțiilor de învățământ.
- OS1. Analizarea impactului în care digitalizarea optimizează procesele administrative în serviciile publice educaționale.
- OS2. Analizarea efectelor digitalizării asupra calității, accesibilității și eficienței serviciilor educaționale.
- OS3. Identificarea nivelului competențelor digitale ale cadrelor didactice și ale cetățenilor în raport cu cerințele procesului de digitalizare a educației și a serviciilor publice.

## ***Metodologia de cercetare***

Pentru consolidarea părții teoretice din lucrarea de cercetare și pentru a valorifica întrebările de cercetare, cât și pentru a atinge obiectivele stabilite inițial și a analiza modul în care tehnologiile digitale sunt utilizate și care sunt efectele acestora în procesul educațional, a fost folosită metoda calitativă de colectare a datelor, respectiv interviul.

Interviul reprezintă o metodă de cercetare calitativă care permite colectarea directă a informațiilor prin dialog verbal între cercetător și participant și poate fi realizat în format față în față, online sau telefonic, în funcție de context și disponibilitate. Această metodă facilitează explorarea în profunzime a opiniilor, percepțiilor și experiențelor participanților, oferind posibilitatea obținerii de răspunsuri detaliate și spontane, la întrebările formulate [7]. Spre deosebire de metodele cantitative, interviul permite o comunicare directă și autentică cu participanții, facilitând înțelegerea mai profundă a modului în care digitalizarea este percepută și trăită în activitatea zilnică.

Interviul poate fi realizat în mai multe forme, de la cel structurat, cu întrebări și ordine prestabilite, până la cel nestructurat, care lasă conversația să se desfășoare liber. În cadrul acestei cercetări a fost ales interviul semistrukturat, care abordează teme și ipoteze dinainte stabilite, fără ca întrebările și succesiunea lor să fie prestabilite în mod rigid, oferind astfel flexibilitate atât cercetătorului, cât și participantului [8]. Tocmai această flexibilitate a constituit criteriul principal în alegerea metodei, permițând surprinderea unor perspective diverse asupra modului în care digitalizarea este percepută și integrată în activitatea zilnică a instituției.

Au fost realizate șapte interviuri semistrukturate în cadrul Grădiniței Speciale pentru Hipoacuzici Nr. 65, adresate unor categorii diferite de participanți, fiecare aducând o perspectivă distinctă asupra temei cercetate. Trei interviuri au fost realizate cadrelor didactice de educație timpurie, cu vârste de 21, 36 și 51 de ani, cărora le-au fost adresate câte cinci întrebări, vizând modul de utilizare a tehnologiei în activitatea didactică, nivelul competențelor digitale și dificultățile întâmpinate în integrarea instrumentelor digitale la clasă. Trei interviuri au fost realizate cu membrii ai personalului administrativ, respectiv directorul unității, administratorul și secretara, cu vârste de 53, 58 și 52 de ani, cărora le-au fost adresate câte zece întrebări, axate pe modul de gestionare digitală a activității administrative și pe nivelul competențelor digitale existente în instituție. De asemenea, a fost realizat și un interviu cu un părinte al unui copil înscris în instituție, în vârstă de 35 de ani, căruia i-au fost adresate cinci întrebări, în vederea obținerii unei perspective externe asupra modului în care digitalizarea influențează comunicarea dintre familie și grădiniță.

Interviurile au fost realizate față în față, în cadrul instituției, iar datele obținute în urma acestora au fost colectate și organizate într-un document Word. Fiecare întrebare a fost formulată pornind de la obiectivele cercetării, care au ghidat întregul proces de elaborare a acestora. Datele colectate au fost apoi structurate într-o grilă de interviu, în care fiecare răspuns a fost raportat la obiectivul corespunzător, oferind astfel o imagine de ansamblu clară asupra rezultatelor și o mai bună înțelegere a informațiilor în raport cu scopul cercetării.

Din rezultatele obținute se remarcă faptul că personalul didactic tânăr utilizează mai frecvent instrumentele digitale față de colegii cu experiență îndelungată în învățământ, acest lucru fiind explicat prin faptul că tinerii au crescut într-un mediu în care tehnologia a fost mereu prezentă și

o folosesc în mod firesc și în viața de zi cu zi. În schimb, pentru cadrele didactice cu experiență și vârstă mai înaintată, lipsa competențelor și abilităților digitale reprezintă un impediment major în integrarea tehnologiei în activitatea didactică. Totodată, personalul administrativ s-a dovedit a fi mai bine adaptat cerințelor digitale ale activității zilnice, utilizând platforme specializate dedicate gestionării documentelor și resurselor instituției. Aceste rezultate subliniază nevoia unor programe de formare continuă adaptate nevoilor reale ale fiecărei categorii de personal, precum și a unor investiții concrete în infrastructura digitală a instituției.

## **Capitolul 1. Aspecte generale privind digitalizarea și serviciul public educațional.**

Transformările generate de digitalizare au depășit granițele unui singur domeniu, reformulând treptat modul în care societatea în ansamblu funcționează, de la administrația publică și conceptul de oraș inteligent, până la educație [1].

Tehnologia a schimbat abordarea față de educație în ultimii ani, iar sistemul educațional a trecut prin schimbări atât în organizarea instituțională, cât și în organizarea actului de predare, educația inteligentă intrând în peisajul educațional cu atât riscuri, cât și oportunități [3]. Digitalizarea administrației publice și dezvoltarea orașelor inteligente nu pot fi, astfel, separate de transformările din educație, întrucât formarea unor cetățeni capabili să utilizeze și să beneficieze de serviciile digitale reprezintă o condiție esențială pentru funcționarea eficientă a unei societăți moderne [9].

De asemenea, digitalizarea educației din România se înscrie într-un context european mai larg, marcat de eforturi continue de modernizare a sistemelor educaționale și de reducere a decalajelor digitale dintre statele membre [2].

Din această perspectivă, trecerea de la educația tradițională la educația inteligentă reprezintă un proces complex, care presupune nu doar adoptarea unor instrumente digitale, ci și o regândire profundă a modului în care se desfășoară procesul de predare-învățare [4]. Această transformare vizează deopotrivă cadrele didactice, instituțiile de învățământ și cetățenii, care trebuie să dobândească competențele necesare pentru a naviga eficient într-o societate tot mai digitalizată [6].

Înțelegerea acestor transformări presupune o privire de ansamblu asupra legăturii dintre modernizarea administrației publice, dezvoltarea orașelor inteligente și impactul lor asupra educației, aspecte care vor fi analizate pe parcursul acestui capitol.

### ***1.1. Administrația publică***

Digitalizarea serviciilor publice nu poate fi analizată în afara contextului administrativ în care aceasta se produce, administrația publică fiind cea care organizează, reglementează și furnizează serviciile destinate cetățenilor, inclusiv cele din domeniul educației.

Administrația publică, în sine, reprezintă mai multe organe administrative, care sunt reprezentative pentru societatea modernă. Aceste organe sunt responsabile privind dezvoltarea unei țări atât din punct de vedere social-economic cât și din punct de vedere politic [9]. În structura sa, administrația publică conține autorități, instituții și entități publice care au ca scop să îndeplinească cerințe și interese pentru societate atât la nivel național, cât și la nivel local. Aceste organe administrative asigură o continuitate statului și a colectivităților locale ceea ce necesită o adaptare constantă la modernitate [6].

În România, sistemul administrativ este reglementat prin Constituția României, republicată, care stabilește principiile fundamentale de organizare și funcționare, precum descentralizarea, autonomia locală și deconcentrarea serviciilor publice [13], precum și prin Ordonanța de Urgență nr. 57/2019 privind Codul Administrativ, care detaliază cadrul juridic referitor la organizarea,

atribuțiile și funcționarea autorităților și instituțiilor publice [14]. Aceste reglementări oferă baza legală necesară desfășurării activității administrației publice la nivel central și local, în scopul asigurării serviciilor publice și satisfacerii intereselor generale ale colectivității.

Administrația publică poate fi privită nu doar ca un sistem de instituții care oferă servicii, ci ca un mecanism esențial prin care statul își îndeplinește rolul față de cetățeni. Dincolo de ideea de organizare formală, aceasta influențează în mod direct calitatea vieții, prin modul în care sunt gestionate resursele, luate deciziile și implementate politicile publice. În același timp, eficiența administrației nu se reflectă doar în existența serviciilor, ci mai ales în accesibilitatea și utilitatea lor pentru oameni. Apar frecvent situații în care, deși structurile există, modul de funcționare poate crea dificultăți, ceea ce afectează încrederea cetățenilor în instituții [11].

Interacțiunea dintre cetățeni și administrația publică reprezintă un proces permanent, prezent pe tot parcursul vieții unei persoane. Primul contact oficial apare odată cu înregistrarea nașterii, moment care oferă identitate legală și acces la servicii esențiale precum sănătatea și educația. Ulterior, participarea la sistemul de învățământ implică relații continue cu instituțiile publice care gestionează parcursul educațional [10].

Această realitate, arată că, relația dintre cetățean și instituțiile statului nu este una ocazională, ci una continuă și inevitabilă. Tocmai de aceea, modul în care administrația publică funcționează și se adaptează nevoilor cetățenilor devine tot mai relevant, iar digitalizarea reprezintă o soluție pentru această nevoie de modernizare.

Pe parcursul vieții, contactul cu instituțiile statului ajunge să facă parte din rutina normală a oricărei persoane, chiar dacă nu este întotdeauna perceput ca fiind simplu. Diferite etape ale vieții implică respectarea unor proceduri și reguli care țin de organizarea socială, iar acestea influențează modul în care indivizii își desfășoară activitățile. Anumite decizii importante, fie ele personale sau profesionale, sunt condiționate de cadrul legal stabilit de autorități. Modul de funcționare al instituțiilor poate contribui la crearea unui sentiment de încredere sau, dimpotrivă, de nemulțumire în rândul cetățenilor. Pe măsură ce oamenii înaintează în vârstă, rolul statului rămâne relevant prin diferite forme de sprijin și protecție socială, ceea ce evidențiază caracterul constant al acestei relații [11]. Astfel că, instituțiile statului sunt mereu prezente în viața fiecărei persoane și constante, indiferent de etapa vieții în care se află.

În imaginea de mai jos (Fig. 1) este reprezentată relația dintre individ și administrația publică pe parcursul întregii vieți, evidențiind principalele momente în care o persoană interacționează cu instituțiile statului. Diagrama ilustrează faptul că administrația publică se află în centrul acestor interacțiuni, fiind implicată în numeroase aspecte ale vieții, începând cu evenimentele de bază, precum nașterea, educația și formarea profesională, și continuând cu etape importante precum obținerea actelor de identitate, angajarea, căsătoria sau achiziționarea de bunuri. De asemenea, sunt evidențiate situații precum schimbarea domiciliului, accesul la servicii de sănătate, pensionarea sau chiar decesul, ceea ce subliniază caracterul continuu al relației dintre cetățean și stat. Imaginea sugerează faptul că administrația publică nu intervine doar în momentele individuale ale vieții, ci și în contexte care implică familia sau comunitatea, cum ar fi activitățile prenatale sau cele post-deces. Figura evidențiază rolul central al administrației publice în organizarea și reglementarea vieții sociale, precum și dependența constantă a individului de serviciile oferite de instituțiile statului.



Fig. 1. Interacțiunea cetățeanului cu administrația publică

Sursa: Vasile Baltac, *e-Guvernarea. Transformarea digitală a administrației publice*, 2024 [10]

Conceptul de administrație publică este strâns legat de guvernare și guvernanta, întrucât acestea definesc modul în care puterea este exercitată și deciziile sunt luate la nivelul societății. Termenul de guvernanta este diferit de cel de guvernare. Guvernanta poate fi concepută ca un mecanism prin care comunitățile și organizațiile stabilesc modul de luare a deciziilor și definesc actorii implicați în acest proces. Ea se sprijină pe un cadru de guvernare, constituit din norme, proceduri, convenții și politici care determină cine exercită autoritatea, modul în care se iau deciziile și cine răspunde pentru acestea [9]. Astfel spus, guvernanta reprezintă un proces mai larg și mai flexibil de luare a deciziilor, în care sunt implicați mai mulți actori, iar guvernarea se referă la exercitarea efectivă a puterii de către autorități.

Principiul bunei guvernante oferă un cadru pentru evaluarea intervenției guvernului în rezolvarea problemelor publice și evidențiază rolul altor actori, precum cetățenii sau mediul de afaceri, în contribuția lor la procesul decizional. La nivel național, guvernarea se desfășoară pe mai multe trepte, de la nivel central, regional, până la cel local și comunal, iar o preocupare constantă a autorităților este identificarea modalităților prin care cetățenii și organizațiile societății civile pot participa efectiv la luarea deciziilor care îi privesc direct. În acest context, buna guvernanta promovează construirea de rețele de colaborare și reducerea rigidității ierarhice [12].

Modul în care administrația publică își îndeplinește rolul față de cetățeni se concretizează, în primul rând, prin serviciile pe care le oferă. Acestea sunt, practic, modul în care statul devine prezent în viața de zi cu zi a oamenilor, fiind totodată cel mai vizibil indicator al eficienței și calității activității administrative.

## 1.2. Serviciile publice

Inițial, serviciul public era conceput ca o activitate de interes general desfășurată exclusiv de autoritățile publice, în care toate elementele clasice: misiunea, personalul și resursele, erau integrate. La sfârșitul secolului XX, acest concept a devenit mai complex, deoarece anumite activități de interes general au fost preluate de entități private, ceea ce a creat o separare între aceste elemente. În acest context, serviciul public reprezintă o activitate de interes general,

destinată satisfacerii nevoilor colectivității (hrană, locuință, transport, sănătate, cultură etc.), care este organizată și desfășurată de administrație sau sub controlul acesteia [11].

Se pot distinge trei categorii principale de servicii publice: cele de legiferare, cele judiciare și cele administrative. Serviciul public de legiferare reprezintă activitatea Parlamentului de elaborare și adoptare a normelor juridice care reglementează raporturile sociale la nivel național. Serviciul public judiciar este asigurat de instanțele de judecată, care au rolul de a soluționa conflictele și de a aplica sancțiuni pentru încălcarea legii. Serviciile publice administrative vizează aplicarea legislației și a hotărârilor judecătorești, menținerea ordinii publice, protejarea siguranței naționale și asigurarea funcționării eficiente a activităților în diverse domenii de interes general [15]. Serviciile publice acoperă nevoile de bază ale oamenilor și contribuie la buna funcționare a societății în fiecare zi. Prin intermediul acestora, statul intervine în mod direct în viața cetățenilor, asigurând respectarea legii și oferind servicii esențiale necesare în viața de zi cu zi.

Această tipologie a serviciilor publice reprezintă doar o primă perspectivă de clasificare, cadrul juridic național prevăzând și alte criterii de organizare, menite să asigure o distribuire cât mai eficientă a acestora în raport cu nevoile colectivităților.

Conform Codului administrativ (OUG 57/2019, art. 581), serviciile publice se clasifică după mai multe criterii. În funcție de conținutul activității, ele pot fi servicii de interes economic general sau servicii noneconomice de interes general. Din perspectiva competenței teritoriale, acestea pot fi de interes național, care vizează nevoile întregii populații și sunt gestionate de autoritățile centrale, sau de interes local, adresate colectivităților locale și organizate de autoritățile administrației publice locale. În ceea ce privește modul de prestare, serviciile publice pot fi furnizate direct de o autoritate publică, de un organism prestator de servicii publice sau în comun, prin colaborarea mai multor autorități sau prestatori [14].

Dintre toate categoriile de servicii publice, un rol esențial îl ocupă serviciul public educațional, având o importanță în dezvoltarea societății și în formarea resurselor umane. Educația reprezintă un fenomen complex, care poate fi analizat din multiple perspective, fiecare contribuind la înțelegerea rolului și semnificației sale în societate. Una dintre cele mai importante abordări aparține sociologului Émile Durkheim, care definește educația ca un proces de socializare a tinerei generații. Potrivit acestuia, educația constă în acțiunea exercitată de generațiile adulte asupra celor aflați în proces de formare, având ca scop integrarea acestora în viața socială și adaptarea lor la cerințele societății [16]. Educația nu se limitează la transmiterea de cunoștințe, ci contribuie la formarea modului de gândire și a comportamentului individului. Prin procesul educațional, acesta dobândește capacitatea de adaptare la cerințele societății și de participare activă la viața socială.

În această viziune, educația nu urmărește doar dezvoltarea naturală a individului, ci formarea acestuia în conformitate cu valorile, normele și cerințele societății. Prin intermediul educației, societatea își asigură continuitatea și stabilitatea, transmițând noilor generații elementele esențiale necesare integrării sociale. Scopul său principal este transformarea individului biologic într-o ființă socială, capabilă să participe activ la viața colectivității [17].

Uniunea Europeană are un rol important în dezvoltarea educației și în formarea tinerilor, promovând programe care sprijină învățarea și creșterea competențelor acestora. Educația și formarea sunt considerate esențiale pentru o economie bazată pe cunoaștere și pentru dezvoltarea unei forțe de muncă bine pregătite, flexibile și capabile să contribuie la creșterea economică și ocuparea locurilor de muncă. Sprijinul Uniunii Europene pentru educația statelor membre se bazează pe articolele 165 și 166 din Tratatul privind funcționarea Uniunii Europene, care prevăd încurajarea cooperării între state și completarea acțiunilor acestora, respectând totodată responsabilitatea fiecărui stat privind organizarea sistemului educațional și diversitatea culturală și lingvistică [4].

Instituțiile de învățământ, atât la nivel preuniversitar, cât și universitar, oferă un cadru optim pentru dezvoltarea și consolidarea cunoștințelor, desfășurând procesul de învățare de la primele etape ale formării până la pregătirea pentru integrarea pe piața muncii [18].

În anul 2020, România s-a confruntat cu Pandemia COVID-19, o pandemie care a avut un impact major în multe domenii, printre care și educația. Pandemia a adus în prim plan situații dificile printre care se numără și trecerea de la un sistem de învățământ tradițional, la unul exclusiv online, evidențiind limitele sistemului educațional în ceea ce privește capacitatea de adaptare și utilizarea eficientă a tehnologiilor digitale [5].

Dincolo de dificultățile imediate pe care le-a generat, această perioadă a reprezentat și un moment de reflecție asupra direcției în care trebuie să evolueze educația, demonstrând că integrarea tehnologiei nu mai poate fi amânată.

În unele situații, accesul la educație a fost afectat, existând diferențe între elevi și studenți în funcție de resursele disponibile și de nivelul competențelor digitale. Aceste provocări s-au reflectat și asupra cadrelor didactice, care au fost nevoite să își adapteze metodele de predare la mediul online și să utilizeze instrumente digitale pentru a menține calitatea procesului educațional [2]. Totuși, această perioadă a evidențiat importanța competențelor digitale atât pentru elevi, cât și pentru cadrele didactice în desfășurarea procesului educațional. În același timp, pandemia a demonstrat că un sistem educațional mai flexibil, în care tehnologia este integrată în mod eficient, poate contribui la realizarea unui proces de învățare mai interactiv și mai adaptat nevoilor actuale.

Un instrument important în dobândirea acestor competențe îl reprezintă programul ECDL (Permisul European de Conducere a Calculatorului). ECDL (Permisul European de Conducere a Calculatorului) reprezintă un program internațional care certifică competențele de utilizare a calculatorului și a aplicațiilor informatice de bază. Permisul ECDL atestă promovarea a șapte module: un test teoretic despre conceptele fundamentale IT și șase teste practice care evaluează abilități în utilizarea calculatorului și a aplicațiilor uzuale, precum procesare de texte, calcul tabelar, baze de date, prezentări, organizarea fișierelor și comunicare digitală [19].



Fig. 2. Modelul ACM – Acces, Competență, Motivație  
Sursă: Ion-Ovidiu Pânișoară, *Procesul de învățământ în perspectiva digitalizării*, 2020 [20]

În imaginea de mai sus (Fig. 2.) evidențiază trei elemente esențiale pentru dezvoltarea competențelor digitale: accesul, competența și motivația, care trebuie să existe împreună pentru ca procesul de învățare să fie eficient. Accesul se referă la utilizarea tehnologiei și a internetului, competența la abilitățile de folosire a acestora, iar motivația la dorința de a învăța și de a utiliza resursele digitale. Dezvoltarea competențelor digitale, inclusiv prin programe precum ECDL, depinde de combinarea acestor trei factori, contribuind la o învățare mai eficientă și adaptată cerințelor actuale.

### **1.3. Era digitală**

Transformările generate de era digitală afectează profund modul în care funcționează societatea și instituțiile în sectorul public. Stăpânirea tehnologiilor informației și comunicațiilor (TIC) a devenit o competență esențială pentru cetățeni, având în vedere aplicabilitatea lor în majoritatea activităților cotidiene. Modernizarea și eficientizarea administrației publice depind de dezvoltarea infrastructurii digitale și de pregătirea corespunzătoare a tuturor părților implicate, incluzând cetățenii, mediul economic și personalul instituțiilor [6]. În fond, oricât de avansată ar fi tehnologia, transformarea digitală nu poate fi realizată fără pregătirea adecvată a celor care urmează să o utilizeze, fie că vorbim de cetățeni sau de personalul instituțiilor publice.

Procesul de digitalizare a administrației publice se desfășoară, astfel, într-un cadru legislativ bine definit, care reglementează atât organizarea, cât și funcționarea instituțiilor publice.

Potrivit Ordonanței de Urgență nr. 57/2019 privind Codul Administrativ, instituția publică este definită ca o entitate organizatorică cu personalitate juridică, înființată printr-un act de autoritate publică, care își desfășoară activitatea în vederea exercitării atribuțiilor de putere publică și pentru satisfacerea intereselor generale ale colectivității, în conformitate cu normele de drept public [14]. Această definiție subliniază faptul că instituțiile publice nu sunt simple structuri administrative, ci entități cu o misiune clară în societate, a căror activitate este orientată în mod direct spre nevoile și așteptările cetățenilor pe care îi reprezintă.

Îmbunătățirea serviciilor oferite cetățenilor depinde tot mai mult de modul în care instituțiile publice adoptă și integrează tehnologia în activitatea lor, iar această transformare poate lua forme diferite, precum digitizarea și digitalizarea, două procese distincte care marchează etape diferite ale modernizării instituționale.

Digitizarea se referă la procesul de transformare a informațiilor din format fizic în format digital. Aceasta presupune, de exemplu, scanarea documentelor, conversia fișierelor audio sau video în formate digitale sau stocarea datelor pe suporturi electronice. Scopul digitizării este de a face informațiile mai ușor accesibile, stocabile și prelucrabile cu ajutorul tehnologiilor digitale, fără a modifica însă modul în care acestea sunt utilizate sau integrate în procesele organizației. Digitalizarea, pe de altă parte, depășește simpla conversie a informațiilor. Ea implică utilizarea tehnologiilor digitale pentru a transforma modul în care organizațiile își desfășoară activitățile, își optimizează procesele și interacționează cu beneficiarii sau clienții [21].

Digitalizarea poate influența semnificativ cultura organizațională, structura proceselor și eficiența operațională. Aceasta nu doar că modernizează procesele, ci contribuie și la creșterea calității serviciilor oferite și la adaptarea organizației la cerințele unei societăți tot mai conectate digital [10]. Cu alte cuvinte, digitizarea se referă la transformarea informațiilor din format fizic în format digital, fără a schimba modul în care acestea sunt folosite, în timp ce digitalizarea presupune utilizarea tehnologiei pentru a schimba și îmbunătăți modul în care funcționează o organizație și oferă servicii.

Digitalizarea este importantă atât în educație, cât și administrația publică, transformând modul în care instituțiile comunică cu oamenii și își desfășoară activitatea. E-Government și utilizarea tehnologiilor moderne sporesc eficiența și transparența serviciilor, facilitând totodată participarea oamenilor în procesul democratic. Prin digitalizare, serviciile publice devin mai rapide și accesibile, reducând timpul și resursele necesare, consolidând în același timp încrederea și implicarea oamenilor [22].

Această transformare apare și atunci când ne uităm la modul în care instituțiile publice au început să utilizeze tehnologia pentru a interacționa cu cetățenii, iar atunci apare conceptul de e-guvernare.

Conform profesorului Cătălin Vrabie, E-Guvernarea constă în utilizarea tehnologiilor informației de către instituțiile publice și agențiile guvernamentale pentru a interacționa cu cetățenii,

companiile și alte entități, generând avantaje precum reducerea corupției, creșterea transparenței, eficiență sporită, confort mai mare, precum și creșterea veniturilor sau reducerea costurilor [23]. În același timp, e-guvernarea contribuie la simplificarea relației dintre cetățeni și instituții, facilitând accesul mai rapid la servicii și informații.

E-guvernarea reprezintă însă doar unul dintre aspectele transformării digitale a administrației publice. Pe măsură ce tehnologia avansează, apar noi instrumente care vin să completeze și să extindă capacitățile instituțiilor publice, ducând digitalizarea la un alt nivel.

Progresul tehnologic este strâns legat și de dezvoltarea Inteligenței Artificiale, un domeniu al informaticii care se ocupă cu crearea de sisteme și tehnologii capabile să reproducă și să imite funcțiile cognitive umane. În cadrul instituțiilor publice din România, implementarea Inteligenței Artificiale poate aduce numeroase avantaje, contribuind la eficientizarea activităților administrative și la îmbunătățirea proceselor de guvernare [1].

Aplicarea AI contribuie la modernizarea administrației prin automatizarea proceselor, gestionarea eficientă a datelor și luarea deciziilor mai informate. În plus, tehnologiile bazate pe inteligență artificială permit dezvoltarea unor servicii adaptate nevoilor cetățenilor, sporind transparența și îmbunătățind comunicarea între autorități și societate. Integrarea AI în sectorul public se conturează drept o direcție strategică pentru transformarea digitală la nivel global [23]. Utilizarea inteligenței artificiale poate contribui și la reducerea timpului de răspuns al instituțiilor și la îmbunătățirea modului în care sunt oferite serviciile publice, făcând interacțiunea cu administrația mai simplă pentru cetățeni.

Inteligența Artificială (AI) a fost definită oficial în vara anului 1956, la Dartmouth, Statele Unite, când cercetători precum Marvin Minsky, John McCarthy, Claude Shannon și Nathaniel Rochester s-au reunit pentru a dezvolta calculatoare capabile să reproducă comportamente umane. Ideea de mașini inteligente a fascinat omenirea de-a lungul istoriei, de la statuetele animate din Grecia Antică și mecanismele automate din Egipt și China, până la creații literare precum Frankenstein al lui Mary Shelley (1818). Astfel, vara lui 1956 marchează nașterea oficială a Inteligenței Artificiale ca ramură a informaticii [21].

Inteligența Artificială și tehnologiile digitale pot transforma modul în care sunt administrate serviciile publice. La nivel urban, acest concept se concretizează prin ideea de Smart City. Smart City sau orașul inteligent, reprezintă integrarea tehnologiilor digitale și a inteligenței artificiale în administrarea serviciilor urbane. Prin utilizarea sistemelor digitale pentru gestionarea traficului, monitorizarea mediului și optimizarea serviciilor publice, autoritățile pot crește eficiența orașului și calitatea vieții locuitorilor. Aceste modele de guvernare inteligentă urmăresc construirea unor orașe mai sustenabile, cu un consum eficient al resurselor și servicii adaptate nevoilor comunității [1].

Dezvoltarea orașelor inteligente a fost posibilă în mare parte datorită digitalizării utilizate în mod eficient pentru a sprijini bunăstarea cetățenilor și protecția mediului. Smart City nu este doar un produs al tehnologiei, ci rezultatul colaborării între administrație și cetățeni, reprezentând o consecință naturală a evoluției digitale. Orașele inteligente vizează optimizarea guvernării urbane, a infrastructurii, a afacerilor, a serviciilor medicale, a mobilității, a mediului și a educației. Scopul lor este creșterea calității vieții locuitorilor, în cadrul unei dezvoltări economice durabile, proces susținut de tehnologiile digitale și sistemele inteligente. Această necesitate devine și mai aprofundată în contextul schimbărilor climatice, care impun soluții noi pentru protecția mediului și sustenabilitatea urbană [24]. Privind lucrurile astfel, orașul inteligent nu mai reprezintă un concept al viitorului, ci o realitate tot mai prezentă, la care tot mai multe comunități din întreaga lume aleg să participe.

În cadrul conceptului de Smart City, digitalizarea nu se limitează doar la infrastructura urbană sau serviciile publice, ci se extinde și la nivelul grădinițelor. Educația timpurie reprezintă etapa inițială de pregătire pentru educația formală, pregătind copilul pentru intrarea în învățământul obligatoriu, în jurul vârstei de șase ani, și dezvoltându-i abilitățile fundamentale de învățare. Investiția în

această perioadă este extrem de eficientă, deoarece deprinderile și cunoștințele acumulate devreme facilitează învățarea ulterioară, în timp ce lipsurile timpurii pot genera dificultăți și oportunități educaționale pierdute. În România, grădinița constituie principalul cadru pentru educația timpurie, oferind un mediu sigur și adaptat nevoilor de dezvoltare ale copiilor. Aceasta integrează implicarea familiei și a comunității în procesul de învățare, asigurând sprijinul necesar pentru dezvoltarea armonioasă a copilului și pregătindu-l pentru etapele următoare ale educației [25]. În acest context, utilizarea tehnologiilor digitale încă din grădiniță poate contribui la familiarizarea copiilor cu mediul digital și la adaptarea lor la cerințele societății actuale. Astfel, educația timpurie devine un punct de plecare important pentru integrarea ulterioară a tehnologiei în procesul de învățare.

Grădinițele încep să folosească din ce în ce mai mult tehnologii moderne care sprijină procesul de învățare și ajută la formarea unor competențe utile în societatea actuală. Utilizarea instrumentelor digitale încă de la vârste mici contribuie la crearea unui mediu educațional mai interactiv și mai atractiv, adaptat nevoilor fiecărui copil și orientat spre dezvoltarea abilităților.

Integrarea inteligenței artificiale în educație contribuie semnificativ la dezvoltarea procesului de predare și învățare, prin adaptarea conținutului educațional la particularitățile fiecărui copil. Prin analiza progresului și a ritmului de învățare, sistemele bazate pe inteligență artificială pot identifica nevoile individuale și pot oferi resurse educaționale personalizate, sprijinind astfel dezvoltarea armonioasă a copiilor. Aceste tehnologii permit crearea unor instrumente interactive, oferă suport în timp real și contribuie la creșterea implicării în activitățile educaționale [24].

Această evoluție face parte din conceptul mai larg de Educație Smart, care s-a dezvoltat odată cu progresul tehnologic și schimbările pedagogice și care integrează eficient tehnologia în procesul de învățare. În cadrul acestui concept, E-Education utilizează instrumente electronice și platforme digitale pentru a facilita accesul la informație, educația digitală extinde aplicarea tehnologiilor prin cursuri online și sisteme de management al învățării, iar Smart Education combină sisteme inteligente, învățare personalizată, inteligență artificială și analiza datelor pentru a crea medii adaptive care optimizează performanța elevilor. Educația Smart promovează învățarea personalizată, dezvoltarea competențelor avansate și colaborarea între elevi, transformând mediul educațional într-unul inteligent, care susține gândirea critică, flexibilitatea și orientarea către valori [26].

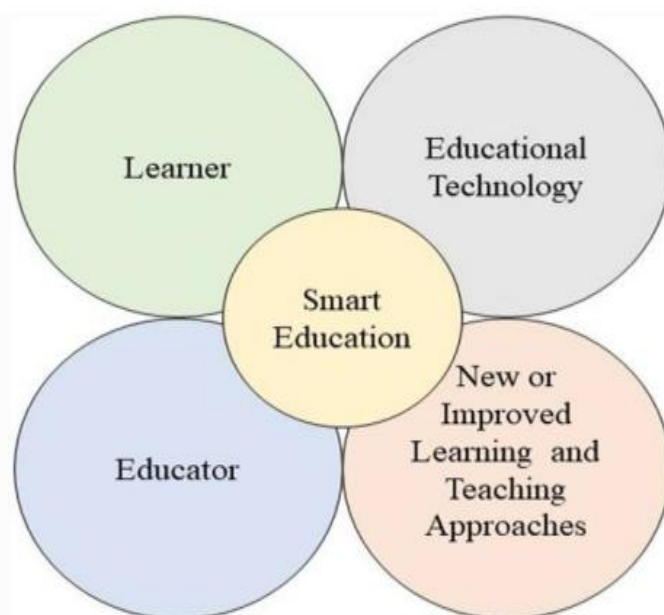


Fig. 3. Elemente esențiale ale educației inteligente

Sursa: Aurelia Turcan, Lucia Gujuman, Tatiana Colesnicov, *Digital transformation in education: ASEM case study and the integration of modern technologies in the learning process*, 2025 [26]

Mai sus este prezentată imaginea (Fig. 3.) care prezintă conceptul de Educație Smart, care se bazează pe interacțiunea dintre patru elemente principale: elevul, profesorul, tehnologia educațională și metodele moderne de predare și învățare. Elevul este în centrul procesului educațional, iar profesorul folosește tehnologia pentru a face lecțiile mai ușor de înțeles și mai interactive. În același timp, tehnologia oferă acces la informații și resurse digitale, iar metodele noi de predare ajută la adaptarea procesului de învățare la nevoile actuale. Astfel, toate aceste elemente contribuie la realizarea unui sistem educațional mai modern și mai eficient.

## **Capitolul 2. De la educația tradițională la educația digitală: transformarea serviciilor publice în orașe inteligente**

Transformarea digitală a redefinit modul în care cetățenii accesează serviciile publice, comunică și participă la viața comunității, iar educația nu face excepție de la această tendință generală. Tehnologia a schimbat abordarea față de educație în ultimii ani, iar sistemul educațional a trecut prin schimbări atât în organizarea instituțională, cât și în organizarea actului de predare. Utilizarea instrumentelor digitale în activitatea didactică a demonstrat că tehnologia poate face procesul de predare-învățare mai motivant și mai productiv, iar mediul digital poate crea un cadru pentru învățare eficientă și interacțiune între colegi și profesori [27].

Aceste transformări nu pot fi însă separate de contextul mai larg al digitalizării administrației publice și al dezvoltării orașelor inteligente, în care educația joacă un rol esențial în formarea cetățenilor capabili să utilizeze și să beneficieze de noile servicii digitale.

În acest capitol se analizează modul în care digitalizarea influențează educația, pornind de la cadrul strategic european și național și ajungând la instrumentele concrete utilizate în activitatea didactică, cu accent pe etapa preșcolară. Înțelegerea acestor aspecte este esențială pentru a contura o imagine completă asupra relației dintre educație, tehnologie și modernizarea serviciilor publice într-o societate tot mai digitalizată.

### ***2.1. Competențele digitale și administrația publică digitală***

Din această perspectivă a educației digitale și a implementării tehnologiilor moderne, dezvoltarea competențelor digitale reprezintă un element central în pregătirea cetățenilor pentru a face față provocărilor tehnologice.

Măsurile adoptate la nivel european nu se limitează la stabilirea cadrului legal pentru utilizarea inteligenței artificiale și prevenirea efectelor negative, ci urmăresc și valorificarea acestei tehnologii într-un mod practic și sustenabil. Încă din 2016, Comisia Europeană a elaborat un plan cuprinzător pentru dezvoltarea abilităților digitale ale cetățenilor, care a fost accentuat în 2023, oferind recomandări statelor membre privind integrarea inteligenței artificiale în programele de învățare și formare [28]. Prin aceste inițiative, accentul se pune pe pregătirea oamenilor pentru a folosi tehnologia în avantajul lor, reducând riscurile asociate și consolidând încrederea în sistemele digitale.

Evaluările recente la nivel european oferă o perspectivă asupra stadiului actual al pregătirii digitale a cetățenilor. Datele privind competențele digitale ale populației europene arată că, în 2023, doar 55,6% dintre persoane aveau abilități de bază, evidențiind necesitatea unor eforturi continue pentru a crește pregătirea cetățenilor într-o societate din ce în ce mai digitalizată. Educația inteligentă și dezvoltarea competențelor digitale devin esențiale pentru integrarea eficientă a tehnologiei în procesul educațional și în viața de zi cu zi [29].

Imaginea de mai jos (Fig. 4.) se prezintă ponderea persoanelor care dețin competențe digitale de bază în diferite țări europene în anul 2023. Se poate observa că există diferențe semnificative între state, unele țări depășind pragul de 80%, în timp ce altele se situează mult sub acest nivel. Media la nivelul Uniunii Europene este de aproximativ 55,6%, ceea ce arată că o parte importantă a

populației nu deține competențele necesare pentru a utiliza eficient tehnologia. Țările din nordul Europei, precum Finlanda sau Țările de Jos, înregistrează valori ridicate, în timp ce state precum România și Bulgaria se află printre cele cu cele mai scăzute procente. Aceste diferențe evidențiază necesitatea dezvoltării competențelor digitale și a implementării unor măsuri care să sprijine pregătirea cetățenilor pentru o societate din ce în ce mai digitalizată.

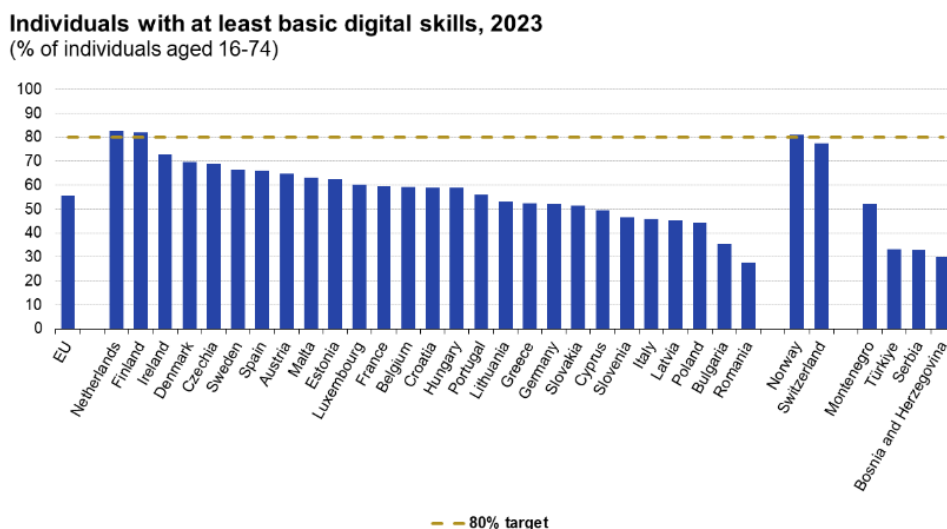


Fig. 4. Ponderea oamenilor care au abilități digitale de bază în funcție de țară, 2023

Sursa: Mădălina Georgiana Mihăilă, *Măsuri integrate la nivel european privind inteligența artificială în raport cu drepturile omului, 2023* [29]

Pentru anul 2026 nu există încă un grafic sau o pondere actualizată care să reflecte situația competențelor digitale și a cunoștințelor de bază. Datele disponibile cele mai recente sunt din 2023 și nu s-au publicat încă statistici noi care să permită o evaluare comparativă cu obiectivele Uniunii Europene pentru 2026.

Totodată, discutând despre competențele digitale pe care trebuie să le aibă populația, ECDL (Permisul European de Conducere a Calculatorului) joacă un rol esențial, fiind un standard internațional care certifică competențele de bază în utilizarea calculatorului și a aplicațiilor digitale frecvent utilizate, precum gestionarea fișierelor, procesarea textelor, calculul tabelar, bazele de date, realizarea de prezentări și comunicarea digitală [30].

Programul ECDL susține dezvoltarea e-Guvernării și integrarea tehnologiilor informaționale în sistemul educațional, sprijinind instruirea asistată pe calculator în universități, școli și grădinițe [19]. ECDL contribuie la pregătirea eficientă a cetățenilor pentru era digitală, subliniind necesitatea competențelor digitale în educație și ritmul rapid al transformării digitale.

ECDL activează în România din 2002 ca operator național al standardului internațional ICDL (International Certification of Digital Literacy), destinat evaluării și certificării competențelor digitale, cu peste 420.000 de persoane înscrise și aproximativ 350.000 de certificate emise la nivel național. ICDL este unul dintre cele mai cunoscute standarde internaționale pentru certificarea competențelor digitale, fiind utilizat în peste 100 de țări și recunoscut la nivel global pentru evaluarea abilităților de utilizare a tehnologiei. Organizația sprijină formarea digitală a elevilor, profesorilor, angajaților și funcționarilor publici, fiind prezentă atât în educație, cât și în sectorul public și privat. Certificarea ICDL, dezvoltată cu sprijinul Comisiei Europene, este recunoscută de Ministerul Educației, permite echivalarea probei digitale la Bacalaureat și oferă un cadru standardizat pentru eficientizarea și digitalizarea instituțiilor publice. Este inclusă în Planul Național de Redresare și Reziliență și recomandată pentru evaluarea competențelor digitale în administrația publică, toate diplomele ECDL anterioare rămânând valabile și echivalente cu actuala certificare ICDL [31].

Digitalizarea nu se limitează doar la certificarea individuală, ea vizează transformarea întregii comunități. Dezvoltarea competențelor digitale ale cetățenilor, împreună cu dotarea adecvată cu tehnologie, reprezintă condiții esențiale pentru implementarea eficientă a digitalizării și pentru crearea unui oraș inteligent. Într-un astfel de oraș, tehnologia sprijină comunicarea cu cetățenii, promovează comunități durabile, îmbunătățește calitatea vieții și optimizează resursele [32].

Aceasta contribuie la eficientizarea guvernantei, transportului, energiei, infrastructurii, educației, sănătății și serviciilor publice. Sistemele interconectate permit dezvoltarea de aplicații adaptate nevoilor specifice ale locuitorilor, însă serviciile digitale nu trebuie să înlocuiască complet metodele tradiționale, pentru a nu marginaliza persoanele fără acces la tehnologie. În paralel, educarea populației în utilizarea corectă a instrumentelor digitale este esențială pentru ca soluțiile implementate să fie sigure, eficiente și accesibile unui număr cât mai mare de cetățeni [9].

Un exemplu concret al acestei transformări îl reprezintă modul în care administrația publică a început să utilizeze tehnologia pentru a se apropia de cetățeni. Digitalizarea serviciilor publice a devenit una dintre prioritățile principale ale instituțiilor, tocmai pentru a răspunde mai bine nevoilor cetățenilor.

Administrația publică funcționează prin oameni, iar eficiența sa depinde în primul rând de pregătirea și competențele acestora. Funcționarii bine instruiți asigură servicii de calitate și gestionează responsabil resursele instituțiilor, în timp ce resursele materiale sau financiare, oricât de mari, nu pot înlocui profesionalismul oamenilor. Factorul uman rămâne cheia unei administrații performante, iar educarea populației în utilizarea corectă a instrumentelor digitale este esențială pentru ca soluțiile implementate să fie sigure, eficiente și accesibile unui număr cât mai mare de cetățeni [33]. Este necesar ca funcționarii publici să își dezvolte constant competențele digitale, pentru a putea ține pasul cu procesul de modernizare administrativă. Utilizarea eficientă a tehnologiilor contribuie direct la îmbunătățirea modului de funcționare a instituțiilor publice.

Administrația electronică reprezintă un proces de modernizare a sectorului public prin utilizarea tehnologiilor digitale, cu scopul de a îmbunătăți serviciile oferite cetățenilor și de a crește implicarea acestora în viața publică. Concret, aceasta le permite cetățenilor să consulte proiecte de lege, să plătească taxe sau să transmită petiții online, fără a mai fi nevoie să se deplaseze la ghișeu. În acest fel, birocrăția este redusă, timpul este economisit, iar transparența instituțiilor crește. Pe lângă acestea, e-guvernarea face relația dintre instituții și cetățeni mai deschisă și mai eficientă, oferindu-le oamenilor acces direct la informații și la deciziile care îi privesc. Pentru ca toate acestea să funcționeze bine, instituțiile publice au nevoie de sisteme informatice moderne, care să permită colaborarea între structurile administrative și o comunicare rapidă și eficientă [21] [22]. Digitalizarea administrației publice nu mai este o opțiune, ci o necesitate pentru adaptarea instituțiilor la cerințele actuale ale societății.

În ceea ce privește serviciile publice digitale, se urmărește creșterea eficienței și transparenței administrației, prin utilizarea tehnologiei pentru simplificarea procedurilor și îmbunătățirea relației cu cetățenii. După cum subliniază Dragoș Dincă, administrația publică are ca scop principal îndeplinirea cerințelor, activitatea sa fiind strâns legată de gestionarea informațiilor. Funcționarea acesteia se bazează, în mare măsură, pe procese de colectare, prelucrare și utilizare a datelor. Instituțiile publice gestionează informații referitoare la persoane, familii, organizații sau companii, iar pe baza acestora fundamentează decizii și elaborează politici, strategii, reglementări și servicii destinate publicului. În acest context, sistemele informaționale au un rol esențial, deoarece sprijină întregul circuit al datelor, de la colectare și stocare, până la analiză, distribuire și utilizare, contribuind astfel la eficiența activității administrației publice [15]. Aceste aspecte arată că activitatea administrației publice este strâns legată de modul în care sunt gestionate informațiile. Utilizarea tehnologiei contribuie la organizarea mai eficientă a datelor și la susținerea proceselor administrative.

Progresele din domeniul inteligenței artificiale au deschis noi posibilități de inovare și eficientizare a activităților în mai multe domenii, inclusiv în administrația publică. În prezent,

utilizarea AI nu mai este doar o idee de viitor, ci a devenit o necesitate pentru instituțiile care doresc să își îmbunătățească performanța și să ofere servicii de calitate. Aceasta contribuie la optimizarea modului de gestionare a informațiilor și la automatizarea unor procese administrative, însă implementarea sa necesită o planificare atentă și strategii adaptate fiecărei instituții, în funcție de nivelul de digitalizare, infrastructură și competențele existente. În practică, adoptarea inteligenței artificiale poate începe prin proiecte pilot, care permit testarea eficienței în anumite domenii, dar și prin dezvoltarea unor servicii orientate către cetățeni, precum platforme digitale sau asistenți virtuali care facilitează accesul la informații [21].

Totodată, AI poate fi utilizată pentru analiza datelor și automatizarea activităților repetitive, contribuind la reducerea erorilor și la creșterea eficienței administrative, iar parteneriatele dintre sectorul public și cel privat pot sprijini implementarea acestor soluții prin expertiză și resurse tehnologice, toate aceste elemente contribuind la modernizarea și dezvoltarea administrației publice [23].

În procesul de digitalizare a administrației publice apar atât avantaje, cât și obstacole care influențează modul de implementare. Acestea pot determina ritmul în care instituțiile adoptă noile tehnologii.

Adoptarea soluțiilor inteligente în administrația publică contribuie la modernizarea modului de funcționare al instituțiilor și la creșterea eficienței acestora. Utilizarea tehnologiilor digitale permite desfășurarea activităților într-un mod mai organizat și mai rapid, ceea ce duce atât la îmbunătățirea performanței funcționarilor, cât și la reducerea costurilor administrative. În același timp, cetățenii beneficiază de un acces mai facil la informații și servicii publice, fără a mai fi nevoiți să parcurgă proceduri complicate sau să petreacă mult timp la ghișee. De asemenea, serviciile oferite devin mai diversificate și mai bine adaptate nevoilor reale ale utilizatorilor, ceea ce contribuie la creșterea gradului de satisfacție. Un alt efect al digitalizării este rapiditatea furnizării de servicii, dar și simplificarea procedurilor administrative, ceea ce duce la reducerea birocrăției și la o relație mai eficientă între instituții și cetățeni [34]. Toate aceste aspecte pozitive arată că digitalizarea reprezintă un necesar pentru modernizarea administrației publice.

Implementarea sistemelor digitale, în special a celor bazate pe inteligență artificială, în cadrul administrației publice, evidențiată și în analizele realizate de Comisia Europeană, presupune atât oportunități, cât și o serie de limite care nu pot fi ignorate. Printre acestea se regăsesc dificultăți de natură etică și juridică, precum protecția datelor personale, posibilele erori și lipsa unui cadru clar de responsabilitate în cazul deciziilor automatizate. În același timp, dependența tot mai mare de tehnologie poate crea riscuri în situații de disfuncționalitate sau atacuri informatice, afectând funcționarea serviciilor publice. Un alt lucru important îl reprezintă inegalitățile digitale, deoarece nu toți cetățenii beneficiază de același nivel de acces la tehnologie sau de competențe digitale adecvate. Introducerea acestor soluții implică schimbări semnificative la nivel organizațional, care pot genera rezistență din partea personalului sau a utilizatorilor. Este necesară o abordare atentă și echilibrată, care să permită valorificarea avantajelor digitalizării, reducând în același timp impactul negativ al acestor provocări [1]. Limitele digitalizării administrației publice sunt determinate nu doar de tehnologie, ci și de capacitatea instituțiilor și a utilizatorilor de a se adapta, ceea ce poate influența ritmul și eficiența implementării.

Mai jos este reprezentată o imagine (Fig. 5.) care prezintă o analiză SWOT a procesului de digitalizare a administrației publice din România, evidențiind atât beneficiile, cât și limitele asociate acestuia. Punctele tari sunt reprezentate de eficientizarea furnizării serviciilor publice, accesul mai rapid la informații și posibilitatea desfășurării activităților în mediul online, inclusiv în situații de criză. În ceea ce privește punctele slabe, sunt evidențiate probleme precum accesul inegal la internet, nivelul redus al competențelor digitale în rândul cetățenilor și diferențele de dezvoltare a infrastructurii între mediul urban și cel rural. Oportunitățile oferite de digitalizare includ reducerea birocrăției, îmbunătățirea comunicării și colaborării între instituțiile publice, precum și utilizarea documentelor electronice, cu impact pozitiv asupra mediului. În același timp, analiza scoate în evidență și o serie de amenințări, precum riscul apariției erorilor sau al atacurilor informatice, care pot afecta securitatea datelor, dar și dependența de infrastructura tehnologică.

În ansamblu, figura subliniază faptul că digitalizarea reprezintă un proces necesar pentru modernizarea administrației publice, însă implementarea sa este influențată de o serie de limitări tehnice și sociale.



Fig. 5. Analiza SWOT privind digitalizarea administrației publice românești  
 Sursa: Larisa-Florentina Butnariu (Badea), *Rolul IoT în dezvoltarea administrației publice. Administrația 2.0, 2021* [35]

În ideea că, procesul de digitalizare ar conduce la înlocuirea în totalitate a serviciilor publice clasice cu servicii fără interacțiune sau cu forme de servicii personalizate operate electronic, acest proces nu minimizează rolul resursei umane, ci are în vedere dezvoltarea de noi aptitudini, competențe și abilități necesare pentru a oferi răspunsuri adaptate noii paradigme digitale. Procesul de schimbare și transformare nu ar putea avea loc în lipsa unui amplu proces de dezvoltare a competențelor și a abilităților digitale în sectorul public, dar și de educare a populației. Tocmai din acest considerent Comisia Europeană întreprinde demersuri de sporire a numărului de cetățeni cu acces la medii digitale, de creștere a numărului de persoane cu abilități digitale și de a valorifica potențialul strategic al instituțiilor în vederea transformării digitale [6].

Un instrument concret prin care se măsoară progresul acestor demersuri la nivelul fiecărui stat membru este tocmai monitorizarea anuală realizată de Comisia Europeană. Așadar, a fost dezvoltat un sistem standardizat de evaluare, menit să reflecte gradul de digitalizare al fiecărei țări.

Datorită evoluției digitalizării, începând cu anul 2014 și până în prezent, Comisia Europeană a început să analizeze nivelul de dezvoltare digitală al statelor membre ale Uniunii Europene printr-un sistem de evaluare realizat anual. În acest scop a fost creat Indicele economiei și societății digitale (DESI), care arată gradul de digitalizare al fiecărei țări și progresul realizat în acest domeniu. Evaluarea se realizează pe baza a cinci componente principale, și anume: conectivitatea, nivelul competențelor digitale ale populației, folosirea serviciilor de internet, utilizarea tehnologiilor digitale și dezvoltarea serviciilor publice în format digital [9].

În vederea evidențierii stadiului actual al digitalizării, este necesară analiza performanței României în comparație cu celelalte state membre ale Uniunii Europene. Această comparație

permite identificarea principalelor domenii în care România înregistrează întâzieri, dar și a aspectelor care necesită măsuri și investiții pentru accelerarea procesului de transformare digitală.

În Indicele Economiei și Societății Digitale (DESI) din anul 2022, România se află pe ultimul loc dintre cele 27 de state membre ale Uniunii Europene. Ritmul de dezvoltare digitală este mai lent comparativ cu alte țări, ceea ce arată că progresul nu este suficient pentru a ajunge la nivelul mediu european. Problemele apar în special la capitolul capital uman, unde nivelul competențelor digitale de bază este mult sub media UE. România se remarcă prin rezultate mai ridicate în ceea ce privește numărul specialiștilor în domeniul IT și al absolvenților din acest domeniu, precum și prin ponderea mare a femeilor care lucrează în sectorul tehnologiei informației. Pentru a atinge obiectivele stabilite la nivel european privind transformarea digitală, este necesară accelerarea procesului de formare a competențelor digitale în rândul populației [36].

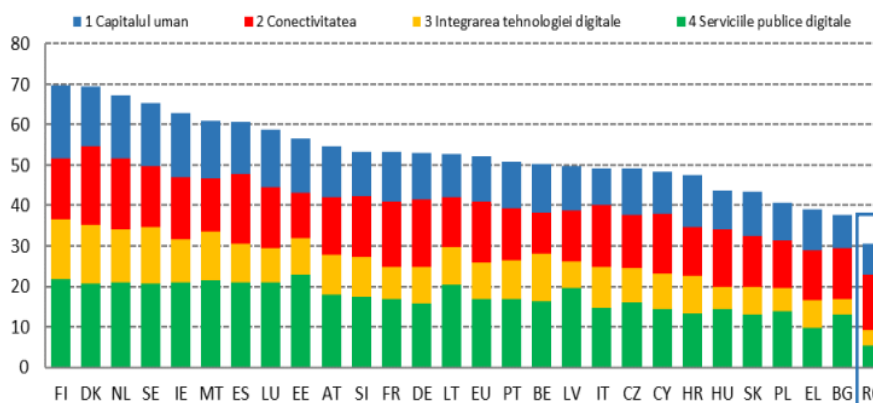


Fig. 6. Clasamentul pentru 2022 al indicelui economiei și societății digitale (DESI)  
Sursa: Comisia Europeană, *Indicele economiei și societății digitale (DESI), 2022* [36]

Imaginea (Fig. 6.) de mai sus arată că România se află pe ultimul loc în Uniunea Europeană în ceea ce privește nivelul de digitalizare în anul 2022. Comparativ cu celelalte state membre, România înregistrează rezultate mai slabe în domenii precum competențele digitale ale populației, integrarea tehnologiilor digitale și dezvoltarea serviciilor publice online. Acest lucru evidențiază faptul că procesul de digitalizare și modernizare tehnologică evoluează mai lent, fiind necesare investiții mai mari în educație digitală, infrastructură și dezvoltarea serviciilor publice digitale pentru a reduce diferențele față de media europeană.

## 2.2. Cadre strategice naționale și europene privind digitalizarea

Pentru a sprijini procesul de transformare digitală, atât la nivel european, cât și la nivel național, au fost elaborate mai multe strategii și programe care urmăresc dezvoltarea competențelor digitale, modernizarea instituțiilor și îmbunătățirea serviciilor publice, inclusiv în domeniul educației. Aceste documente stabilesc obiective clare privind utilizarea tehnologiei, adaptarea sistemului de învățământ la cerințele actuale și crearea unei societăți bazate pe cunoaștere și inovare.

La nivel european, un document reprezentativ în acest sens este Programul pentru Deceniul Digital pentru 2030, care trasează direcțiile comune de acțiune pentru toate statele membre.

Programul de politică pentru 2030 privind Deceniul Digital (Decizia (UE) 2022/2481) reprezintă prima strategie digitală adoptată în mod comun de Comisia Europeană, Parlamentul European și Consiliul Uniunii Europene, fiind construită pe patru direcții principale: dezvoltarea competențelor digitale ale cetățenilor, crearea unor infrastructuri digitale sigure, transformarea digitală a mediului economic și modernizarea serviciilor publice prin tehnologie. Prin acest program sunt stabilite obiective clare și un sistem de monitorizare a progreselor, cu scopul de a reduce diferențele dintre statele membre în ceea ce privește nivelul de digitalizare și de a încuraja instituțiile publice să țină pasul cu noile cerințe ale societății [37].

Obiectivele Deceniului Digital nu se opresc însă la nivel european. Fiecare stat membru, inclusiv România, a elaborat un plan național de acțiune care să reflecte contribuția sa la atingerea țintelor comune.

Planul Național de Acțiune privind Deceniul Digital pentru România 2030 stabilește direcțiile principale ale transformării digitale la nivel național, în concordanță cu obiectivele Uniunii Europene, analizând situația actuală pe patru direcții: servicii publice digitale, competențe digitale, infrastructură și digitalizarea întreprinderilor. România se află sub media UE în ceea ce privește competențele digitale, fiind necesare măsuri de formare și reducere a decalajelor dintre urban și rural. Deși conectivitatea înregistrează rezultate bune, digitalizarea întreprinderilor rămâne redusă, motiv pentru care sunt prevăzute programe de sprijin pentru atingerea obiectivelor până în 2030 [38]. Planul evidențiază atât progresele realizate, cât și domeniile în care România mai are de recuperat în procesul de digitalizare. Prin măsurile propuse, se urmărește o dezvoltare echilibrată a tuturor componentelor digitale, astfel încât țintele stabilite la nivel european să poată fi atinse.

În contextul obiectivelor Deceniului Digital 2030 și al Planului Național de Acțiune, a fost elaborată Strategia Națională pentru Dezvoltarea și Susținerea Centrelor de Inovare Digitală în România 2024–2027, care urmărește modernizarea sectorului public. Aceasta are ca scop coordonarea instituțiilor în procesul de implementare a tehnologiilor digitale, pentru creșterea performanței administrative și îmbunătățirea serviciilor oferite cetățenilor [39].

Centrele de Inovare Digitală sprijină instituțiile prin acces la expertiză și tehnologii moderne, facilitând adoptarea unor soluții precum inteligența artificială sau securitatea cibernetică. Strategia pune accent pe colaborarea dintre autorități, mediul academic și centrele de inovare, precum și pe dezvoltarea infrastructurii digitale și a competențelor angajaților, în acord cu obiectivele Uniunii Europene pentru 2030 [40]. În acest fel, colaborarea dintre administrație și centrele de inovare devine un factor în accelerarea digitalizării și în adaptarea instituțiilor la noile tehnologii.

Această abordare vizează și domeniul educației, considerat esențial pentru dezvoltarea competențelor digitale necesare implementării serviciilor publice digitale. Fără o populație educată și capabilă să utilizeze tehnologia, orice strategie de digitalizare rămâne incompletă.

La baza sprijinului oferit statelor membre, de către Uniunea Europeană, în acest domeniu se află articolele 165 și 166 din Tratatul privind funcționarea Uniunii Europene, care stabilesc cadrul pentru cooperare și sprijin în vederea promovării unei educații de calitate. Conform articolului 165: „Uniunea contribuie la dezvoltarea unei educații de calitate, prin încurajarea cooperării dintre statele membre și, în cazul în care este necesar, prin sprijinirea și completarea acțiunii acestora, respectând pe deplin responsabilitatea statelor membre față de conținutul învățământului și de organizarea sistemului educațional, precum și diversitatea lor culturală și lingvistică.” [41]. Se poate observa astfel că rolul Uniunii Europene în educație este mai degrabă unul de sprijin, nu de impunere. Această abordare lasă statelor membre libertatea de a adapta procesul de digitalizare a educației la propriile realități și nevoi.

Dincolo de cadrul european, educația reprezintă o prioritate și la nivel mondial. Tot mai multe state recunosc că fără competențe digitale și acces la educație de calitate, dezvoltarea societății este limitată. Această realitate a fost asumată și la nivelul ONU, prin adoptarea unor obiective globale comune.

Agenda 2030 pentru dezvoltare durabilă, adoptată de 193 de state membre ale Organizației Națiunilor Unite, stabilește 17 obiective globale care ghidează transformarea durabilă a societăților. Cel de-al patrulea obiectiv se concentrează pe asigurarea unei educații de calitate și promovarea oportunităților de învățare pe tot parcursul vieții, subliniind necesitatea dezvoltării continue a competențelor pentru adaptarea la cerințele unei societăți moderne și digitalizate. Aceasta implică garantarea accesului echitabil la învățământul primar, secundar și terțiar, inclusiv

la formarea tehnică și vocațională, reducerea inegalităților de gen, incluziunea persoanelor vulnerabile și dezvoltarea competențelor digitale și practice necesare pe piața muncii [42].

Interdependența obiectivelor Agendei arată că progresul în educație sprijină atingerea altor domenii, precum creșterea economică, incluziunea socială și consolidarea capacității profesionale a indivizilor. În acest sens, educația devine un pilon esențial nu doar pentru formarea personală, ci și pentru modernizarea serviciilor publice și integrarea eficientă în societatea digitală, asigurând generațiilor viitoare pregătirea necesară pentru provocările unui mediu economic și social tot mai tehnologic [43].



Fig. 7. Obiectivele pentru dezvoltare durabilă  
Sursă: Institutul pentru Drepturile Omului, Agenda 2030 [44]

În imaginea de mai sus (Fig. 7.) sunt prezentate cele 17 Obiective de Dezvoltare Durabilă din cadrul Agendei 2030, care urmăresc îmbunătățirea calității vieții și protejarea mediului la nivel global. Fiecare obiectiv este ilustrat printr-un simbol și o culoare diferită, reprezentând domenii importante precum reducerea sărăciei, educația, sănătatea sau protecția naturii. Un rol important îl are obiectivul 4, care vizează asigurarea unei educații de calitate și dezvoltarea competențelor necesare într-o societate modernă. În ansamblu, imaginea arată că toate aceste obiective sunt legate între ele, iar progresul într-un domeniu contribuie la dezvoltarea celorlalte.

Pandemia de COVID-19 a constituit un moment definitoriu pentru educație, accelerând trecerea către învățarea digitală și evidențiind necesitatea dezvoltării competențelor digitale în școli și universități. Ca răspuns, Uniunea Europeană a actualizat Planul de acțiune pentru educația digitală 2018–2020 și a lansat Planul pentru perioada 2021–2027, având ca scop facilitarea unei schimbări eficiente și sustenabile a sistemelor educaționale. El se concentrează pe patru obiective principale: formularea unei strategii pe termen lung pentru educație digitală de calitate; analizarea provocărilor și oportunităților oferite de pandemie; întărirea colaborării dintre statele membre prin parteneriate public-privat și promovarea accesului la infrastructură și metode digitale inovatoare pentru predare și învățare [2].

Prioritățile esențiale ale planului vizează dezvoltarea unui ecosistem educațional digital performant, alfabetizarea digitală încă din primele etape ale învățământului, pregătirea cadrelor didactice și furnizarea de conținut educațional sigur, accesibil și de calitate. Prin valorificarea tehnologiilor digitale, planul contribuie la coeziune socială, inovație și creștere economică, orientând statele membre să prioritizeze investițiile în educația digitală prin Planurile de Redresare și Reziliență și susținând obiectivele Comisiei Europene pentru o Europă pregătită pentru era digitală, precum și implementarea programului Next Generation EU [45].

Aceste priorități nu se limitează doar la dotarea tehnică a școlilor, ci vizează o transformare mai amplă a întregului sistem educațional. În acest sens, Uniunea Europeană a dezvoltat și alte programe și strategii care vin să susțină și să consolideze direcțiile trasate prin Planul de Acțiune pentru Educația Digitală.

Inițiativa urmărește întărirea sistemelor de educație și formare ca răspuns la criza provocată de pandemia de COVID-19, în paralel cu eforturile de redresare ale Uniunii Europene, orientate către o tranziție spre o Europă verde și digitalizată. Crearea Spațiului European al Educației se aliniază obiectivelor Agendei Europene a Competențelor pentru competitivitate sustenabilă, echitate socială și reziliență. Planul completează acțiunile strategice ale Planului de Acțiune pentru Educația Digitală, concentrându-se pe dezvoltarea competențelor de bază și transversale, promovarea incluziunii și egalității de gen, formarea cadrelor didactice și consolidarea cooperării internaționale în educație și formare [46].

În România, pandemia a transferat predarea preponderent în mediul online, evidențiind decalajele digitale între unitățile școlare, competențele digitale insuficiente ale cadrelor didactice și lipsa accesului la tehnologie și sprijin familial. Aceste provocări au arătat că educația digitală nu mai poate fi tratată ca o opțiune, ci ca o necesitate pentru asigurarea unui proces de învățare calitativ, incluziv și adaptat nevoilor unei societăți în continuă schimbare [47].

Această situație a arătat că sistemul educațional românesc nu era pregătit pentru o tranziție atât de rapidă la mediul online. Decalajele existente între școli, cadre didactice și familii au afectat în mod direct calitatea educației primite de elevi.

În fața acestor provocări, statele europene au înțeles că este nevoie de o abordare comună în domeniul educației. Astfel, Uniunea Europeană a dezvoltat mai multe inițiative menite să reducă decalajele și să promoveze o educație de calitate pentru toți. Printre acestea se numără și Spațiul European al Educației.

Spațiul European al Educației este o inițiativă a Uniunii Europene care urmărește să asigure accesul tuturor cetățenilor la educație și formare de calitate, incluzivă și adaptată nevoilor societății moderne. Deși statele membre rămân responsabile pentru propriile sisteme educaționale, UE sprijină cooperarea, schimbul de bune practici și parteneriatele între țări. Prin această inițiativă se promovează competențele pe tot parcursul vieții, echitatea în educație, coeziunea socială și pregătirea cetățenilor pentru provocările unei economii și societăți digitalizate [48].

Un alt instrument important al Uniunii Europene în acest domeniu este Agenda Europeană a Competențelor, care privește educația dintr-o perspectivă mai largă, legată de piața muncii și dezvoltarea durabilă.

Aceasta are ca scop pregătirea cetățenilor pentru schimbările rapide din societate, generate de tehnologie, digitalizare și problemele legate de mediu. Ea urmărește să dezvolte abilitățile necesare pentru a păstra locul de muncă, a găsi unul nou sau a se adapta la un stil de viață mai sustenabil. În același timp, agenda arată cât de importantă este implicarea factorilor de decizie europeni pentru a sprijini tranziția digitală, protecția mediului și creșterea rezilienței economice și sociale [49].

Agenda Europeană a Competențelor urmărește să întărească competitivitatea Uniunii Europene pe termen lung, asigurând în același timp echitate și incluziune socială. Ea promovează creșterea rezilienței societății și a economiei în fața provocărilor, punând accent pe învățarea continuă și dezvoltarea competențelor necesare pentru a accede și a performa pe piața muncii. În acest fel, agenda sprijină formarea unei forțe de muncă pregătite pentru schimbările rapide, dar și construirea unor comunități mai rezistente și adaptabile în cadrul Uniunii Europene [50].

Aceste direcții europene au fost preluate și la nivel național. România a dezvoltat o strategie dedicată digitalizării educației, menită să pregătească cetățenii pentru cerințele unei societăți tot mai digitalizate.

Strategia privind digitalizarea educației din România 2021–2027 vizează dezvoltarea unui sistem educațional modern, accesibil și susținut de utilizarea resurselor și tehnologiilor digitale, evidențiind importanța cooperării între actorii implicați și având ca priorități asigurarea accesului la infrastructură digitală, dezvoltarea competențelor digitale și implicarea activă a comunității educaționale în procesul de transformare. Strategia SMART.Edu propune o serie de direcții de acțiune interconectate, care urmăresc modernizarea sistemului educațional prin dezvoltarea competențelor digitale ale elevilor și studenților, adaptarea curriculumului la cerințele noilor profesii, susținerea învățării pe tot parcursul vieții și formarea continuă a cadrelor didactice în domeniul digital. Aceste demersuri sunt completate de necesitatea îmbunătățirii infrastructurii și a resurselor tehnologice, asigurării conectivității, dezvoltării resurselor educaționale deschise, precum și de întărirea măsurilor privind securitatea cibernetică, protecția datelor și siguranța în mediul online, subliniind astfel că tehnologia singură nu este suficientă dacă nu este însoțită de pregătirea adecvată a cadrelor didactice și de accesul echitabil al elevilor la resursele digitale [27].

Această strategie arată că digitalizarea educației în România este un proces care necesită eforturi coordonate din partea tuturor celor implicați. Tehnologia singură nu este suficientă dacă nu este însoțită de pregătirea adecvată a cadrelor didactice și de accesul echitabil al elevilor la resursele digitale. Strategia privind digitalizarea educației din România 2021–2027 vine să susțină tranziția către un sistem educațional mai adaptat cerințelor societății actuale.

Un aspect important al acestui proces îl reprezintă pregătirea cadrelor didactice, pentru care, la nivel european, a fost creat un cadru de referință destinat dezvoltării competențelor digitale. Acesta îi ajută pe profesori să utilizeze mai eficient tehnologia în procesul de predare și să își adapteze metodele de lucru la noile cerințe ale educației moderne.

Cadrul european DigCompEdu a fost conceput pentru a răspunde nevoii tot mai accentuate de adaptare a profesiei didactice la realitățile digitale, pornind de la constatarea că simpla utilizare a tehnologiei nu este suficientă, ci este necesar un ansamblu bine definit de competențe specifice, care să permită profesorilor să utilizeze eficient instrumentele digitale în activitatea lor. Modelul organizează competențele digitale ale cadrelor didactice într-o structură formată din șase arii principale, fiecare reflectând un aspect esențial al activității educaționale, vizând atât dimensiuni profesionale, precum colaborarea și comunicarea în mediul educațional, cât și cele pedagogice, legate de proiectarea, desfășurarea și evaluarea activităților didactice prin intermediul tehnologiei, subliniind totodată importanța utilizării responsabile a resurselor digitale și a sprijinirii dezvoltării competențelor digitale ale elevilor [51]. Prin această abordare, DigCompEdu depășește simpla folosire a competențelor digitale și devine un instrument de dezvoltare profesională, care pune profesorul în centrul procesului de transformare digitală a educației.

Un element important al acestui cadru îl reprezintă perspectiva evolutivă asupra competenței digitale: profesorii sunt încurajați să își analizeze propriul nivel de dezvoltare și să progreseze treptat, pornind de la etape incipiente, caracterizate prin familiarizarea cu tehnologia, până la niveluri avansate, unde devin capabili să inoveze și să contribuie activ la transformarea practicilor educaționale, această progresie oferind repere orientative pentru dezvoltarea continuă. Prin caracterul său flexibil, DigCompEdu nu impune reguli uniforme, ci oferă un cadru de referință care poate fi adaptat la particularitățile diferitelor sisteme educaționale, adresându-se tuturor nivelurilor de învățământ și contribuind la crearea unui limbaj comun la nivel european, care facilitează schimbul de experiență și dezvoltarea unor strategii educaționale moderne, adaptate cerințelor actuale [52].

În imaginea de mai jos (Fig. 8.) se prezintă structura cadrului european DigCompEdu, care a fost creat pentru a ajuta cadrele didactice să își dezvolte competențele digitale și să folosească mai eficient tehnologia în educație. Modelul este alcătuit din șase domenii principale: implicarea profesională, utilizarea resurselor digitale, predarea și învățarea, evaluarea, sprijinirea elevilor și

dezvoltarea competențelor digitale ale acestora. Cadru evidențiază atât rolul profesorului în folosirea tehnologiei în activitatea didactică, cât și importanța dezvoltării continue a competențelor digitale, pentru a răspunde cerințelor educației moderne. Cele șase arii sunt grupate în trei categorii mai largi, competențele profesionale ale educatorilor, competențele pedagogice ale educatorilor și competențele educabililor, ilustrând faptul că rolul cadrului didactic în era digitală depășește simpla utilizare a tehnologiei și vizează construirea unui mediu educațional adaptat cerințelor actuale. Raportând acest cadru la realitatea din instituțiile de învățământ, se observă că simpla dotare cu echipamente nu este suficientă, ci este necesară o pregătire structurată și continuă a personalului didactic, care să acopere toate cele șase arii de competență identificate.

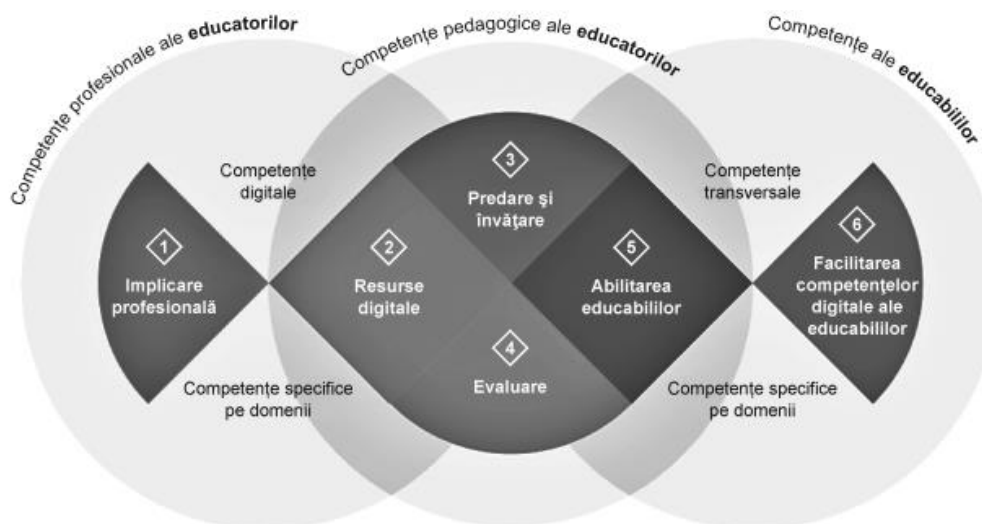


Fig. 8. DigCompEdu Areas and Scope

Sursă: Simona Adam, *Generații în schimbare în sistemul de învățământ. Competențe digitale ale imigranților și nativilor digitali*, 2020 [53]

### 2.3. Implementarea digitalizării în educația preșcolară

Într-o lume aflată într-o permanentă transformare, educația copiilor are o relevanță tot mai mare, necesitând adaptarea continuă la noile cerințe ale societății. Tehnologia avansează rapid, contextele sociale evoluează, iar abordările educaționale care s-au dovedit eficiente în trecut nu mai răspund întotdeauna realităților prezentului. Școala nu mai poate rămâne neschimbată, generațiile actuale cresc într-un mediu profund diferit față de cel al generațiilor anterioare, ceea ce impune o regândire a modului în care educația este concepută și organizată.

În prezent, educația nu mai poate fi concepută exclusiv în formă tradițională, bazată doar pe manuale și lecții frontale, dar nici complet digitală; este nevoie de o strategie integrată care să combine metodele clasice cu instrumentele și resursele digitale, astfel încât copiii să fie pregătiți pentru provocările complexe ale prezentului [3].

Pornind de la această perspectivă, devine evident că integrarea tehnologiei în educație răspunde unei nevoi reale a societății actuale. Dacă în trecut manualul și tabla erau singurele instrumente ale învățării, astăzi acestea sunt completate de platforme online, aplicații interactive și resurse digitale variate. Tocmai de aceea, educația digitală a început să fie privită nu ca o alternativă la educația tradițională, ci ca o extensie firească a acesteia.

Educația digitală aduce numeroase beneficii semnificative. Aceasta oferă flexibilitate în desfășurarea procesului de învățare, permițând elevilor să acceseze resurse și informații actualizate oriunde și oricând. Platformele online și aplicațiile educaționale facilitează explorarea interactivă a diferitelor domenii, adaptarea ritmului de studiu la nevoile individuale și personalizarea activităților pentru fiecare elev. În plus, aceste instrumente permit monitorizarea progresului fiecărui copil și ajustarea lecțiilor în funcție de performanțe, ceea ce sporește implicarea și motivația. Utilizarea resurselor digitale dezvoltă totodată competențele digitale ale

copiilor, pregătindu-i pentru mediile profesionale și sociale în care tehnologia joacă un rol central [46]. Privind lucrurile din această perspectivă, este greu să nu observi că tehnologia a schimbat fundamental modul în care copiii învață și interacționează cu informația, iar această schimbare, dacă este gestionată corect, poate reprezenta un real avantaj pentru generațiile viitoare.

Cu toate acestea, școala tradițională păstrează un rol fundamental în procesul educațional. Contactul direct cu profesorii și colegii oferă oportunități de interacțiune socială, colaborare și dezvoltare emoțională, aspecte esențiale pentru formarea unui individ echilibrat. De asemenea, experiențele practice, laboratoarele educaționale, activitățile culturale și programele extracurriculare nu pot fi reproduse integral în mediul online, ceea ce face ca prezența fizică în școală să rămână indispensabilă [54].

Conceptul de învățământ mixt („blended education”) este tot mai utilizat în educație și presupune combinarea activităților desfășurate în sala de clasă cu cele realizate online, prin utilizarea tehnologiilor digitale. Acest model îmbină avantajele învățământului tradițional, precum interacțiunea directă dintre profesor și elev, cu beneficiile mediului digital, cum ar fi flexibilitatea și accesul rapid la informații. Importanța sa a crescut în perioada pandemiei de COVID-19, când platformele online au devenit esențiale pentru continuarea procesului educațional. Învățământul mixt contribuie la o organizare mai eficientă a activităților și la dezvoltarea competențelor digitale [55].

Integrarea celor două tipuri de educație, atât tradițională, cât și digitală, se dovedește astfel a fi cea mai eficientă abordare. Aceasta permite elevilor să beneficieze de avantajele tehnologiei, precum accesul rapid la informații, flexibilitate și diversitate în metodele de învățare, dar și de beneficiile învățământului clasic, cum ar fi interacțiunea personală, experiențele practice și dezvoltarea abilităților sociale. Educația combinată stimulează gândirea critică, creativitatea și autonomia elevilor, oferindu-le un cadru educațional complex și adaptat cerințelor actuale. Astfel, copiii pot dobândi nu doar cunoștințe teoretice și competențe digitale, ci și abilități practice și sociale, pregătindu-i să facă față cu succes provocărilor unei societăți tot mai digitalizate și interconectate [56].

În acest context, evoluția accelerată a tehnologiilor a schimbat profund modul în care are loc comunicarea, generând forme noi de interacțiune atât la nivel individual, cât și social. Comunicarea digitală permite transmiterea rapidă a informațiilor și reduce semnificativ constrângerile de spațiu și timp, facilitând conexiunile la nivel global prin intermediul diverselor platforme online. În același timp, aceasta a îmbunătățit comunicarea între educatori și părinți cât și între instituțiile de învățământ și familii [57].

Pe de altă parte, utilizarea excesivă a tehnologiilor digitale poate avea și consecințe negative. Lectura în format digital este adesea superficială și orientată spre conținut vizual, ceea ce poate afecta capacitatea de analiză, imaginația și gândirea critică, în special în rândul elevilor. Totodată, exprimarea scrisă în mediul online tinde să fie mai puțin riguroasă, fiind caracterizată prin simplificări și neglijarea normelor lingvistice. Aceste tendințe pot influența negativ dezvoltarea cognitivă, prin reducerea capacității de concentrare, a memoriei și a atenției. Pe de altă parte, timpul prelungit petrecut în fața dispozitivelor digitale poate afecta echilibrul dintre activitățile educaționale și cele recreative, precum și starea generală de sănătate [3].

În imaginea de mai jos (Fig. 9.) se ilustrează evoluția procesului educațional de la învățarea tradițională către forme moderne de educație bazate pe tehnologie. Sunt prezentate mai multe etape ale dezvoltării educației digitale, pornind de la învățarea clasică desfășurată în sala de clasă, continuând cu învățarea la distanță și învățarea electronică, până la învățarea mobilă și cea ubicuă, care permit accesul la informații oricând și de oriunde prin intermediul dispozitivelor digitale. Imaginea evidențiază și conceptul de blended learning, care combină metodele tradiționale de predare cu utilizarea tehnologiilor digitale. Este subliniată transformarea continuă a educației sub influența dezvoltării tehnologice și adaptarea procesului de învățare la noile cerințe ale societății digitale.

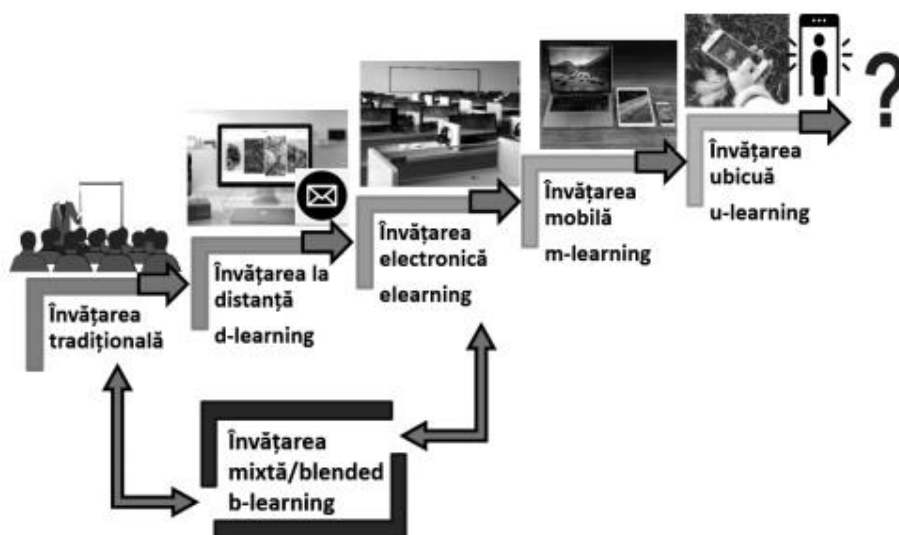


Fig. 9. Evoluția învățării bazate pe tehnologia digitală  
Sursă: Dana Crăciun, *M-learning și u-learning*, 2020 [58]

Privind această evoluție, este evident că tehnologia a schimbat fundamental felul în care învățăm. Fiecare etapă a adus ceva nou, iar trecerea de la una la alta s-a produs firesc, odată cu progresul tehnologic. Un exemplu concret al acestei transformări este e-learning-ul, care reunește practic toate aceste forme moderne de educație digitală.

E-learning-ul reprezintă desfășurarea activităților educaționale prin intermediul tehnologiilor digitale și al mediilor electronice. Acesta include mai multe forme de învățare, precum educația online, virtuală, mobilă sau digitală, fiind folosit atât ca alternativă la învățarea tradițională, cât și ca metodă de completare a acesteia. La început, el se realiza prin utilizarea calculatorului și a materialelor stocate pe CD-uri, însă odată cu dezvoltarea internetului au apărut platformele online care permit integrarea comunicării scrise, audio și video. Pandemia de COVID-19 a accelerat dezvoltarea acestui tip de educație și a schimbat modul de desfășurare a procesului de predare și învățare [59].

E-learning-ul a arătat că educația poate funcționa și în afara sălii de clasă, dar tot pandemia a demonstrat cât de mult le lipsește elevilor contactul direct cu profesorii și colegii. Nevoia de a îmbina aceste două experiențe a condus la dezvoltarea unui model educațional mai complex și mai complet, cel al învățământului mixt.

Blended learning-ul își dovedește eficiența mai ales prin modul în care activitățile sunt gândite și împărțite între sala de clasă și mediul online. Există două tipuri principale de activități care stau la baza acestui model și care, combinate, creează o experiență educațională completă.

În sistemul blended learning, activitățile didactice pot fi desfășurate atât sincron, cât și asincron, cele două modalități completându-se reciproc. Activitățile sincron au loc în timp real și permit comunicarea directă dintre profesor și elevi, oferind posibilitatea clarificării rapide a informațiilor și a primirii unui feedback imediat. În cadrul acestora pot fi utilizate diferite metode interactive și platforme digitale precum Google Meet, Microsoft Teams sau Zoom. Activitățile asincron nu necesită participarea simultană a tuturor participanților și oferă mai multă flexibilitate, deoarece elevii pot accesa materialele și realiza sarcinile în propriul ritm și în funcție de programul lor. Iar blended learning combină avantajele interacțiunii directe cu flexibilitatea învățării online [60].

În educația preșcolară, integrarea tehnologiilor digitale reprezintă o oportunitate importantă de a sprijini dezvoltarea copiilor, nu doar pe plan cognitiv, ci și din punct de vedere socio-emoțional. Instrumentele digitale, atunci când sunt alese și utilizate corect de cadrele didactice, pot transforma procesul de învățare într-o experiență interactivă și captivantă, combinând jocul cu

activitățile educative. Tehnologia permite personalizarea învățării, stimularea creativității și a gândirii critice, precum și facilitarea colaborării între copii și profesori [61].

Un rol esențial îl au platformele educaționale, care pun la dispoziție o varietate de aplicații și resurse digitale, adaptate diferitelor competențe de dezvoltat la vârste mici. Aceste platforme nu numai că sprijină predarea, dar oferă și instrumente de monitorizare a progresului fiecărui copil, permițând cadrele didactice să ajusteze activitățile în funcție de nevoi. În plus, ele facilitează implicarea părinților în procesul educațional, creând un mediu de învățare mai conectat și mai coerent între școală și familie [62].

Aplicații precum Jigsaw Planet permit transformarea imaginilor sau textelor în puzzle-uri, stimulând atenția, logica și gândirea critică prin joacă. Liveworksheets oferă fișe de lucru interactive cu sunete, imagini și clipuri video, facilitând asocierea conceptelor cu elemente vizuale și auditive. Aceste metode ajută la dezvoltarea vocabularului și la înțelegerea ideilor noi într-un mod intuitiv și amuzant. Alte platforme, cum ar fi Blabberize, le oferă copiilor ocazia să creeze animații vorbitoare din imagini, stimulând exprimarea verbală și creativitatea. Wordwall și Quizizz propun jocuri și teste interactive, menite să facă învățarea mai atractivă și mai dinamică. LearningApps permite realizarea de exerciții personalizate, precum potrivirea imaginilor, completarea cuvintelor lipsă sau rebusuri, adaptate nivelului fiecărui copil [63].

Ceea ce au în comun toate aceste platforme este faptul că pun copilul în centrul procesului de învățare, transformându-l dintr-un simplu receptor al informației într-un participant activ al actului instructiv-educativ. Elementele interactive și vizuale fac ca activitățile educaționale să devină mai atractive și mai ușor de asimilat. În plus, varietatea exercițiilor propuse permite cadrelor didactice să adapteze lecțiile la nevoile și ritmul fiecărui elev în parte.

În perioade de criză, cum a fost pandemia de COVID-19, utilizarea tehnologiilor digitale a avut un rol esențial în menținerea activităților educaționale. Dezvoltarea orașelor inteligente și a infrastructurii digitale a făcut posibilă desfășurarea procesului de predare în mediul online, prin intermediul unor platforme precum Microsoft Teams. Aceste instrumente le-au oferit profesorilor posibilitatea de a comunica rapid și eficient, de a distribui materiale didactice și de a păstra accesul permanent la informațiile necesare activităților educaționale. Orele puteau fi înregistrate și accesate ulterior, ceea ce a contribuit la o mai bună organizare și continuitate a procesului de învățare. Prin urmare, platformele digitale au devenit un sprijin important pentru educație, facilitând comunicarea și adaptarea activităților didactice la noile condiții [5].

Potrivit datelor furnizate de inspectoratele școlare județene, peste 69.000 de profesori au participat la diferite activități de formare în domeniul pedagogiei digitale. Cu toate acestea, există o lipsă de consens asupra definiției unei formări de calitate în acest domeniu, iar în practică chiar și participarea la un simplu webinar este adesea considerată de către unele instituții ca suficientă pentru a fi recunoscută drept formare profesională continuă. Această situație ridică întrebări privind eficiența reală a instruirii și gradul în care profesorii dobândesc competențele digitale necesare pentru a integra tehnologia în mod eficient în procesul educațional [64].

Consecințele acestei pregătiri incomplete se văd concret în sala de clasă. Profesorii care nu au beneficiat de o formare solidă ajung să utilizeze instrumentele digitale mult sub capacitatea lor reală, transformând tehnologia dintr-un avantaj într-o simplă formalitate.

Cadrele didactice care nu au experiență în utilizarea tehnologiei tind să folosească instrumentele digitale mai rar sau mai precaut. De exemplu, o tablă inteligentă oferă numeroase funcționalități care ar putea îmbunătăți semnificativ procesul de predare, însă nu toate sunt imediat intuitive sau ușor de stăpânit. Din această cauză, profesorii o folosesc adesea ca pe o tablă tradițională, limitându-se la scrierea simplă. Integrarea digitalizării în orele de curs aduce însă multiple avantaje: reușește să capteze atenția elevilor, să sporească interactivitatea în timpul lecțiilor și să faciliteze desfășurarea de activități interdisciplinare, oferind astfel o experiență educațională mai dinamică și mai atractivă [4].

Astfel, pentru ca tehnologia să poată fi utilizată eficient în procesul educațional, nu este suficientă doar existența competențelor digitale ale cadrelor didactice, ci și asigurarea infrastructurii și a echipamentelor necesare în unitățile de învățământ. Dotarea sălilor de clasă și a laboratoarelor cu dispozitive moderne reprezintă un pas important în sprijinirea integrării tehnologiei în activitățile didactice și în desfășurarea unui proces educațional mai interactiv și mai accesibil.



Fig. 10. Sala de grupă digitalizată

*Sursa: Imagine generată cu AI la data de 09.04.2026 conform descrierii din Ministerul Educației, Ordinul nr. 3497/2022 privind aprobarea standardelor de echipare a unităților de învățământ preuniversitar cu echipamente tehnologice necesare desfășurării activităților educaționale digitale*

În imaginea de mai sus (Fig. 10) care este generată cu ajutorul inteligenței artificiale, prezintă un exemplu de sală de grupă digitalizată, realizată conform standardelor prevăzute de Ministerul Educației prin Ordinul nr. 3497/2022 privind echiparea unităților de învățământ cu tehnologii digitale necesare desfășurării activităților educaționale. În imagine pot fi observate echipamente moderne, precum table interactive, laptopuri, tablete și alte dispozitive digitale utilizate în activitățile didactice. Aceasta evidențiază importanța infrastructurii digitale în procesul educațional și rolul tehnologiei în dezvoltarea competențelor digitale ale copiilor încă de la vârste mici, într-un mediu educațional modern și interactiv.

Pentru susținerea procesului de modernizare a educației, Ministerul Educației a emis Ordinul nr. 3497/2022 privind aprobarea standardelor de echipare a unităților de învățământ preuniversitar cu echipamente tehnologice necesare desfășurării activităților educaționale digitale. Prin acest ordin sunt stabilite standardele pentru dotarea laboratoarelor de informatică, a sălilor de clasă și a Smart Lab-urilor educaționale cu echipamente precum table interactive inteligente, calculatoare, laptopuri, sisteme audio, videoproiectoare, imprimante multifuncționale, camere video pentru videoconferințe, routere wireless și alte dispozitive digitale necesare procesului de predare și învățare. Ordinul prevede utilizarea unor softuri și platforme educaționale adecvate, atât pentru profesori, cât și pentru elevi, cu scopul de a asigura desfășurarea activităților didactice într-un mediu modern și adaptat cerințelor educației digitale [65].

Astfel, utilizarea echipamentelor și a instrumentelor digitale a contribuit atât la desfășurarea activităților educaționale, cât și la comunicarea dintre educatori și părinți. Tehnologia a facilitat transmiterea rapidă a informațiilor, a materialelor educaționale și a programului activităților, contribuind la menținerea legăturii permanente cu familiile. În același timp, instrumentele digitale au sprijinit organizarea unor activități mai interactive și au ajutat la continuarea procesului educațional atât în mediul online, cât și în grădiniță.

Pandemia de COVID-19 a determinat schimbări importante în modul de desfășurare a activităților educaționale, iar colaborarea dintre educatori și părinți a avut un rol esențial în susținerea

procesului de învățare al preșcolarilor. Pentru a menține legătura permanentă cu familiile, au fost utilizate frecvent diferite platforme și instrumente digitale care au facilitat transmiterea rapidă a informațiilor, a materialelor educaționale și a programului activităților. Aplicații precum WhatsApp au fost folosite pentru comunicarea zilnică cu părinții, oferind posibilitatea trimerii de mesaje, imagini, materiale video și informații legate de activitățile copiilor. Platforme precum Google Classroom, Zoom sau Google Meet au sprijinit organizarea activităților online și comunicarea dintre educatori, copii și părinți. Utilizarea tablelor interactive și a altor instrumente digitale a contribuit la desfășurarea unor activități mai atractive și mai interactive, atât în mediul online, cât și după revenirea la activitățile desfășurate în grădiniță [66].

### **Capitolul 3: Studiu de caz privind digitalizarea serviciilor publice educaționale în Grădinița Specială pentru Hipoacuzici nr. 65**

Primele două capitole ale lucrării au construit cadrul teoretic necesar înțelegerii procesului de digitalizare, prezentând conceptele fundamentale legate de administrația publică și serviciile publice educaționale, strategiile europene și naționale care ghidează transformarea digitală, precum și modul în care tehnologia a schimbat educația în ultimii ani. Pornind de la această bază teoretică, cel de-al treilea capitol pune accentul pe experiența concretă a unei instituții de învățământ preșcolar din București.

Capitolul este structurat în patru subcapitole, fiecare abordând o dimensiune distinctă a temei cercetate. Primul subcapitol prezintă intenția de cercetare, detaliind scopul, întrebările și obiectivele care au ghidat demersul investigativ. Cel de-al doilea subcapitol oferă o prezentare a Grădiniței Speciale pentru Hipoacuzici Nr. 65, descriind organizarea, dotarea tehnică și modul în care instituția se raportează la procesul de digitalizare. Cel de-al treilea subcapitol cuprinde analiza SWOT a instituției, identificând punctele forte, punctele slabe, oportunitățile și amenințările care caracterizează procesul de modernizare digitală. Ultimul subcapitol este dedicat organizării și desfășurării cercetării calitative, prezentând interviurile realizate cu personalul instituției și cu un părinte, precum și interpretarea rezultatelor obținute.

#### ***3.1. Intenția de cercetare***

Digitalizarea a devenit un subiect tot mai prezent în discuțiile despre modernizarea educației, iar efectele sale se fac simțite și la nivelul instituțiilor de învățământ preșcolar. Prezentul capitol își propune să analizeze modul în care acest proces se desfășoară în cadrul Grădiniței Speciale pentru Hipoacuzici nr. 65 din București, pornind de la activitatea didactică și administrativă a instituției. Deși obiectivele digitalizării sunt bine conturate la nivel european și național, modul în care acestea se transpun în practica zilnică a unei instituții de învățământ diferă semnificativ de la un context la altul. Tocmai de aceea, acest studiu urmărește să surprindă perspectiva directă a celor implicați în activitatea instituției, prin intermediul interviurilor realizate cu personalul didactic și administrativ.

Grădinița Specială pentru Hipoacuzici Nr. 65 a fost aleasă ca studiu de caz tocmai pentru că oferă un context relevant și reprezentativ pentru tema cercetată, reunind categorii diverse de personal cu roluri și niveluri de pregătire digitală diferite, ceea ce permite surprinderea unor perspective variate asupra aceluiași proces de digitalizare. Analiza situației acestei instituții oferă astfel nu doar o imagine locală, ci și un exemplu concret al modului în care transformarea digitală se produce în realitatea sistemului educațional românesc.

Scopul cercetării este să investigheze modul în care tehnologiile digitale sunt folosite atât în activitatea didactică, cât și în cea administrativă, urmărind totodată să identifice beneficiile, dificultățile și nivelul de pregătire digitală al personalului. Deși la nivel european și național există strategii clare privind digitalizarea educației, modul în care acestea se transpun în practică diferă de la o instituție la alta, iar această cercetare încearcă tocmai să surprindă realitatea concretă dintr-o astfel de instituție.

Pentru a orienta cercetarea, au fost formulate trei întrebări de cercetare. Prima vizează modul în care tehnologiile digitale sunt integrate în activitatea didactică și administrativă a instituției. A doua urmărește să afle cum influențează utilizarea tehnologiei calitatea procesului educațional și implicarea preșcolarilor în activitățile de învățare. A treia se referă la nivelul competențelor digitale ale cadrelor didactice și ale personalului administrativ, și în ce măsură acestea sunt suficiente pentru cerințele actuale ale procesului de digitalizare.

În legătură cu aceste întrebări, au fost stabilite un obiectiv principal și trei obiective secundare, fiecare dintre ele urmărind o dimensiune specifică a cercetării. Obiectivul principal constă în analiza modului în care tehnologiile digitale sunt integrate și utilizate în furnizarea serviciilor educaționale în cadrul instituției. Acesta oferă o imagine de ansamblu asupra gradului de digitalizare al grădiniței, atât din perspectiva activității didactice, cât și a celei administrative, constituind punctul de plecare pentru toate celelalte obiective secundare.

Primul obiectiv secundar vizează impactul pe care digitalizarea îl are asupra proceselor administrative din cadrul instituției. Concret, digitalizarea activității administrative presupune simplificarea gestionării documentelor, reducerea birocrăției și îmbunătățirea comunicării instituționale, aspecte pe care această cercetare încearcă să le analizeze în contextul specific al grădiniței. Acest obiectiv este relevant deoarece eficiența administrativă reprezintă una dintre cele mai vizibile consecințe ale digitalizării într-o instituție publică.

Al doilea obiectiv secundar urmărește efectele digitalizării asupra calității, accesibilității și eficienței serviciilor educaționale oferite preșcolarilor. Prin intermediul acestuia se analizează în ce măsură utilizarea tehnologiei în activitatea didactică a contribuit la îmbunătățirea procesului de predare-învățare, la creșterea implicării copiilor și la o mai bună adaptare a activităților la nevoile individuale ale acestora.

Cel de-al treilea obiectiv secundar își propune să identifice nivelul competențelor digitale ale cadrelor didactice și ale personalului administrativ, în raport cu cerințele procesului de digitalizare. Acest obiectiv este deosebit de important deoarece, așa cum reiese și din capitolele anterioare, tehnologia singură nu este suficientă dacă nu este însoțită de o pregătire adecvată a celor care urmează să o utilizeze. Prin urmare, cercetarea încearcă să afle în ce măsură personalul instituției se simte pregătit să facă față cerințelor digitalizării și care sunt principalele lacune în acest sens.

Pentru realizarea studiului de caz a fost aleasă metoda interviului, fiind o metodă calitativă care permite surprinderea unor perspective personale și detaliate, imposibil de obținut prin metode cantitative. Spre deosebire de chestionare sau statistici, interviul oferă posibilitatea de a înțelege nu doar ce se întâmplă într-o instituție, ci și cum este perceput și trăit acest lucru de către cei implicați direct. În cazul acestei cercetări, metoda s-a dovedit deosebit de potrivită, deoarece digitalizarea este un fenomen care afectează fiecare categorie de personal în mod diferit, iar răspunsurile libere și deschise ale participanților au permis identificarea unor aspecte concrete și nuanțate despre modul în care tehnologia este integrată în activitatea zilnică a instituției, despre dificultățile întâmpinate și despre nevoile reale ale celor implicați în procesul de digitalizare.

Datele colectate în urma interviurilor au fost analizate cu scopul de a surprinde cât mai bine realitatea digitalizării în cadrul Grădiniței Speciale pentru Hipoacuzici Nr. 65, evidențiind atât aspectele pozitive, cât și direcțiile care necesită îmbunătățire. Rezultatele obținute contribuie la înțelegerea modului în care transformarea digitală se produce efectiv în activitatea zilnică a unei instituții de învățământ preșcolar din România.

### ***3.2. Prezentarea Grădiniței Speciale pentru Hipoacuzici Nr. 65***

Grădinița Specială pentru Hipoacuzici Nr. 65 funcționează în Sectorul 1 al Bucureștiului, în apropierea zonei Aviației, Aurel Vlaicu, și se remarcă prin caracterul său educațional integrat. Instituția reunește 7 grupe de învățământ special și 4 grupe de învățământ de masă, oferind copiilor posibilitatea de a învăța și de a se dezvolta într-un mediu comun, bazat pe acceptare și

sprijin reciproc. Activitățile desfășurate sunt adaptate nivelului și nevoilor fiecărui copil, având ca obiectiv dezvoltarea comunicării, a relațiilor sociale și a autonomiei personale [67].

În cadrul grădiniței, procesul educativ este susținut de cadre didactice și specialiști care promovează incluziunea și colaborarea între copii. Prin intermediul parteneriatelor educaționale, sunt organizate activități și programe de sprijin care contribuie la integrarea școlară și socială a copiilor. Mediul oferit de instituție încurajează respectul pentru diversitate, cooperarea și dezvoltarea armonioasă într-un colectiv echilibrat și prietenos [68].

Activitatea educațională a grădiniței nu se limitează însă la ceea ce se întâmplă în sălile de grupă. Instituția depune eforturi constante pentru a menține o legătură activă cu părinții și cu comunitatea din jur, iar unul dintre mijloacele prin care face acest lucru este prezența sa în mediul online. Site-ul oficial al grădiniței reprezintă un canal important de comunicare, prin care instituția își face cunoscută activitatea și modul în care aceasta se desfășoară.

În secțiunea „Despre” de pe pagina oficială a Grădinița Specială pentru Hipoacuzici Nr. 65 sunt prezentate activități care reflectă mediul creativ și dinamic al instituției, copiii participând la diverse activități precum: desenele, realizarea de colaje și decorațiuni, activități muzicale și jocuri educative [69]. Mesajul principal transmis de grădiniță evidențiază faptul că cei mici învață și se dezvoltă prin joc, creativitate și implicare activă, într-o atmosferă veselă și prietenoasă, unde fiecare zi aduce activități noi și oportunități de exprimare și socializare.

Pe pagina principală sunt afișate și datele de contact ale instituției, fiind incluse numere de telefon și adrese de e-mail destinate comunicării cu părinții și persoanele interesate [69]. Aceste informații facilitează accesul rapid la detalii despre activitatea grădiniței, înscrieri și alte aspecte administrative, contribuind la transparența și accesibilitatea instituției.

Pagina oficială a Grădiniței Speciale pentru Hipoacuzici Nr. 65 a fost creată în anul 2024 [69], fiind primul pas al instituției către o prezență în mediul online. Până atunci, toate comunicările cu părinții și gestionarea documentelor se făceau exclusiv fizic, la sediul grădiniței, fără a exista un canal digital oficial prin care informațiile să poată fi accesate de la distanță. Apariția site-ului a adus cu sine o schimbare importantă în modul în care instituția comunică cu cei din jur, oferind părinților și altor persoane interesate posibilitatea de a accesa informații relevante despre activitatea grădiniței. Cu toate acestea, anumite secțiuni ale platformei nu sunt încă complete sau actualizate pentru anul școlar în curs [69], ceea ce arată că procesul de digitalizare a prezenței online a instituției se află încă într-o etapă de început.

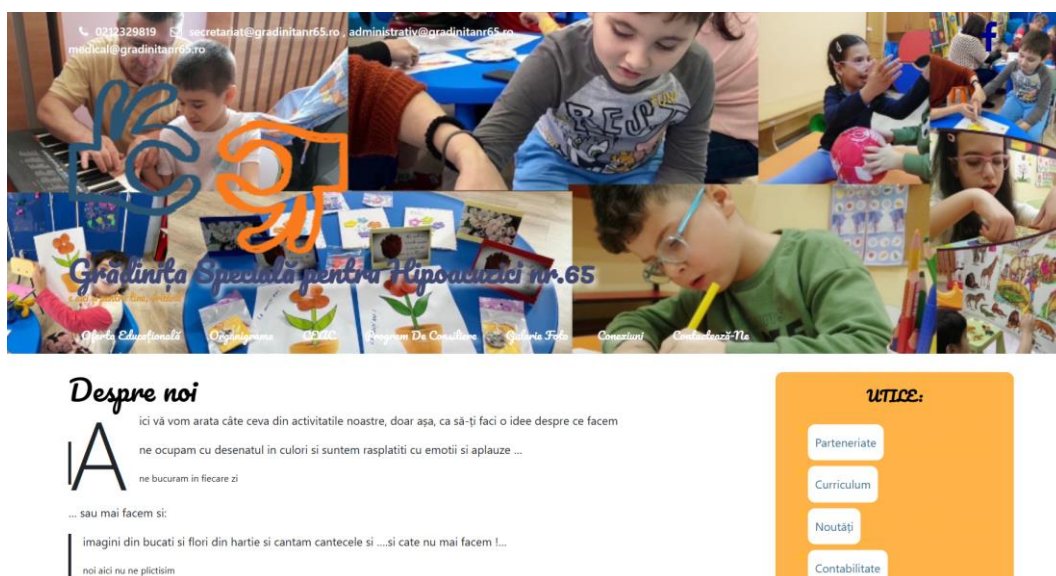


Fig. 10. Portalul digital cu pagina oficială a Grădiniței Speciale pentru Hipoacuzici nr.65  
Sursa: grădinițanr65.ro, pagina oficială [69]

Imaginea de mai sus (Fig. 10.) reprezintă pagina principală a site-ului oficial al Grădinița Specială pentru Hipoacuzici Nr. 65 și evidențiază atât activitățile desfășurate în cadrul instituției, cât și structura informațională a platformei online. În partea superioară sunt afișate imagini cu copii implicați în activități.

Pagina oficială a instituției este structurată în mai multe categorii informative care prezintă organizarea și activitatea grădiniței. Secțiunea „Oferta educațională” include informații despre activitățile și serviciile educaționale oferite copiilor, iar categoria „Organigrama” prezintă structura organizatorică a instituției și modul de organizare al personalului. În cadrul secțiunii „CEAC” sunt prezentate informații referitoare la activitatea instituției și la desfășurarea procesului educațional [69].

De asemenea, site-ul conține un „Program de consiliere”, destinat sprijinirii copiilor și părinților, precum și o „Galerie foto”, unde sunt prezentate imagini din activitățile educative și creative desfășurate în grădiniță. Categoria „Concursuri” evidențiază participarea copiilor la diferite proiecte și activități tematice, iar secțiunea „Contactează-ne” oferă informații suplimentare pentru comunicarea cu instituția. În partea laterală a paginii sunt incluse mai multe categorii utile, precum „Parteneriate”, „Curriculum”, „Noutăți”, „Contabilitate”, „Colțul Părinților”, „Sesizări anonime”, „Anunțuri” și „Prevenirea fenomenului de bullying” [69]. Aceste secțiuni oferă informații administrative și educaționale importante pentru părinți și cadre didactice, precum și resurse și anunțuri legate de activitatea instituției și de mediul educațional al copiilor.

Secțiunea „Documente” de pe pagina oficială a Grădinița Specială pentru Hipoacuzici Nr. 65 este o secțiune actualizată pentru anul școlar 2025–2026, față de celelalte secțiuni care nu sunt actualizate. Aceasta include documente administrative și educaționale importante pentru activitatea instituției, precum Regulamentul de organizare și funcționare (ROF 2025–2026), Regulamentul de ordine interioară (ROI 2025–2026), Codul de conduită etică, Planul de dezvoltare instituțională (PDI), Raportul anual de evaluare a calității (RAEI), Planul managerial și alte documente relevante pentru organizarea și desfășurarea procesului educațional [69].

Tot pe site-ul oficial sunt prezentate și promovate diferite evenimente importante și activități desfășurate în cadrul instituției. Sunt publicate imagini și informații referitoare atât la activitățile realizate la nivelul grupelor, cât și la cele organizate la nivelul întregii grădinițe, precum serbări, concursuri, proiecte educaționale, activități tematice și alte evenimente [69]. Acestea ar trebui publicate în fiecare zi, dar acest lucru nu se întâmplă des, deoarece nu există o persoană responsabilă dedicată exclusiv gestionării prezenței digitale a instituției.

Există și o secțiune dedicată sesizărilor anonime [69], prin intermediul căreia părinții, cadrele didactice sau alte persoane pot transmite sugestii, observații sau probleme legate de activitatea instituției. Această categorie are rolul de a încuraja comunicarea și implicarea comunității în îmbunătățirea mediului educațional și în menținerea unui climat sigur și favorabil pentru dezvoltarea copiilor. Existența unei astfel de secțiuni pe site-ul oficial al grădiniței reprezintă un element pozitiv, care demonstrează că instituția este deschisă la feedback și la dialog cu cei implicați în procesul educațional. Posibilitatea de a transmite sesizări în mod anonim poate încuraja o comunicare mai sinceră și mai liberă, reducând eventualele rețineri pe care părinții sau personalul le-ar putea avea în exprimarea unor îngrijorări sau nemulțumiri.

Imaginea de mai jos (Fig. 11.) prezintă secțiunea „Sesizări anonime” de pe pagina oficială a Grădiniței Speciale pentru Hipoacuzici Nr. 65. În cadrul acestei categorii este disponibil un formular prin intermediul căruia utilizatorii pot transmite sesizări anonime referitoare la diferite situații sau probleme din cadrul instituției. Mesajul afișat precizează faptul că formularul poate fi utilizat pentru raportarea unor fapte de violență, suspiciuni privind consumul de droguri sau alte abateri de la normele de conduită din unitate, fiind menționat totodată că datele personale ale persoanei care transmite sesizarea nu vor fi colectate sau stocate. Formularul conține câmpuri pentru completarea subiectului și a mesajului, precum și un buton pentru trimiterea sesizării.



### Sesizări anonime

prin acest formular, ne puteți trimite o sesizare anonimă despre fapte de violență, suspiciuni privind consumul de droguri și a altor abateri de la normele de conduită în unitate. Datele dumneavoastră personale (nume, număr de telefon, adresa de email, IP) nu vor fi colectate sub nici o formă

Subiect:

Mesaj:

Trimite sesizarea

- UTILE:**
- Parteneriate
  - Curriculum
  - Noutăți
  - Contabilitate
  - Colțul Părinților
  - Sesizări anonime
  - Anunțuri

Fig. 11. Secțiunea „Sesizări anonime”  
 Sursa: [gradinitanr65.ro](http://gradinitanr65.ro), pagina oficială [69]

Chiar dacă pagina oficială reprezintă un instrument util de comunicare, aceasta nu surprinde în totalitate complexitatea modului în care instituția este organizată și funcționează. Pentru o înțelegere mai completă a structurii interne a grădiniței, este necesară consultarea documentelor oficiale ale acesteia. În acest sens, Planul de Dezvoltare Instituțională oferă informații mult mai detaliate despre organizarea internă a grădiniței, inclusiv prin intermediul organigramei, care ilustrează relațiile dintre diferitele compartimente și responsabilitățile fiecăruia.

Organigrama Grădiniței Speciale pentru Hipoacuzici Nr. 65 se regăsește în cadrul Planului de Dezvoltare Instituțională și prezintă structura organizatorică a instituției, evidențiind funcțiile de conducere, personalul didactic și compartimentele administrative care contribuie la desfășurarea activității educaționale [70]. Aceasta oferă o imagine de ansamblu asupra modului de organizare al grădiniței și asupra relațiilor dintre diferitele compartimente, facilitând înțelegerea structurii interne și a responsabilităților existente în cadrul unității de învățământ.

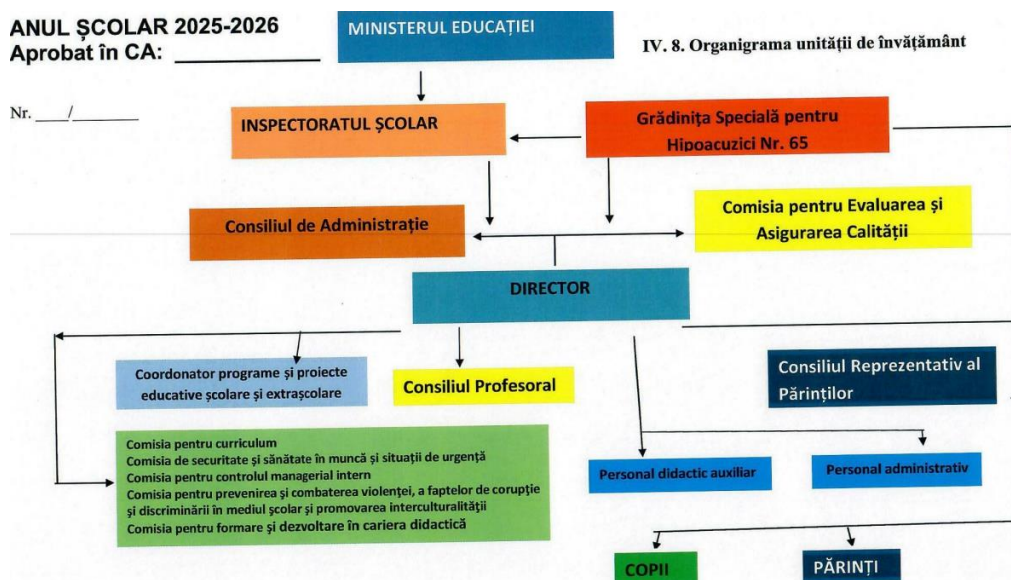


Fig. 12. Organigrama instituției  
 Sursa: Plan de Dezvoltare Instituțională al Grădiniței Speciale pentru Hipoacuzici nr. 65 pentru perioada 2025-2028 [70]

În imaginea de mai sus (Fig. 12.) este prezentată organigrama Grădiniței Speciale pentru Hipoacuzici Nr. 65 pentru anul școlar 2025–2026, care oferă o imagine clară asupra modului în

care instituția este organizată și funcționează. Se poate observa că în activitatea grădiniței sunt implicate atât instituții externe, precum Ministerul Educației și Inspectoratul Școlar, cât și structuri interne, precum Consiliul de Administrație, directorul, Consiliul Profesorat și Comisia pentru Evaluarea și Asigurarea Calității. Organigrama evidențiază și compartimentele interne responsabile de diverse activități, de la curriculum și formare profesională, până la securitate și prevenirea violenței, toate acestea colaborând pentru buna funcționare a instituției. În aceasta sunt evidențiate și relațiile dintre personalul didactic, cel auxiliar, personalul administrativ, copiii și părinți, ceea ce arată că activitatea grădiniței se bazează pe colaborarea tuturor celor implicați.

Această organigramă ar fi trebuit afișată pe pagina oficială în secțiunea dedicată acesteia, ultima actualizare a acesteia este din anul 2024-2025 [69], pentru ca oricine să poată accesa rapid informațiile despre structura instituției, fără a fi nevoit să caute și să descarce un document separat. Prezentarea sa direct pe site ar fi făcut mult mai ușoară înțelegerea modului în care grădinița este organizată, mai ales pentru părinții care doresc să știe cu cine pot lua legătura și în ce privință. Acest aspect reflectă o tendință mai largă identificată în cadrul cercetării, și anume că site-ul oficial al instituției nu este valorificat la întregul său potențial ca mijloc de informare și comunicare.

Grădinița Specială pentru Hipoacuzici Nr. 65 este dotată cu o serie de echipamente și resurse digitale care sprijină desfășurarea activităților educaționale zilnice. Printre acestea se numără calculatoare, mijloace audio-video și internet, toate contribuind atât la comunicarea instituțională, cât și la realizarea unor activități mai atractive și mai interactive cu preșcolarii. Existența echipamentelor precum xeroxul facilitează pregătirea materialelor didactice necesare activităților de zi cu zi. Procesul educațional este susținut prin metode moderne de predare și evaluare, adaptate vârstei și nivelului de dezvoltare al copiilor, punându-se accent pe lucrul în echipă, activitățile practice și participarea la activități extracurriculare. Pentru gestionarea informațiilor administrative, instituția utilizează Sistemul Informatic Integrat al Învățământului din România (SIIR), prin intermediul căruia sunt gestionate datele referitoare la resursele umane, materialele disponibile și programele desfășurate în cadrul grădiniței [70].

Privind toate acestea, se poate spune că dotarea tehnică a instituției reflectă un efort real de adaptare la cerințele unei educații moderne. Cu toate acestea, simpla existență a echipamentelor nu este suficientă, contează în egală măsură modul în care acestea sunt utilizate și măsura în care personalul didactic are pregătirea necesară pentru a le valorifica la potențialul lor maxim.

Tehnologia nu servește însă doar activității didactice propriu-zise, ci joacă un rol important și în modul în care instituția se prezintă și comunică cu exteriorul. Astfel, mijloacele digitale devin un instrument esențial și în promovarea ofertei educaționale a grădiniței.

Oferta educațională este promovată atât în mediul online, prin intermediul site-ului oficial și al rețelelor de socializare, cât și prin materiale fizice precum broșuri, pliante, flyere și bannere. Pe platformele online sunt publicate informații despre activitățile desfășurate, proiectele educaționale și evenimentele importante, oferind părinților o modalitate simplă și rapidă de a se informa despre ceea ce se întâmplă în grădiniță. În plus, instituția este implicată în proiecte și activități la nivel local, regional, național și internațional, organizând întâlniri și sesiuni de informare prin care încearcă să își consolideze relația cu părinții și cu comunitatea din jur [70].

Tehnologia nu este folosită în grădiniță doar în scop educațional sau de comunicare cu părinții, aceasta este folosită și în utilizarea sistemelor de supraveghere, care contribuie la menținerea unui climat sigur pentru toți cei prezenți în unitatea de învățământ. Așadar, digitalizarea se regăsește și în această dimensiune a activității instituției, nu doar în cea pedagogică sau administrativă.

Grădinița dispune de un sistem de supraveghere audio-video utilizat pentru asigurarea siguranței și protecției persoanelor, bunurilor și valorilor, precum și pentru prevenirea actelor de violență fizică și/sau psihică ce pot apărea în spațiul școlar. Conform procedurii prezentate în regulamentul instituției, sistemele de supraveghere pot fi instalate în sălile de clasă, în exteriorul clădirilor, pe holuri și în sălile de festivități. Regulamentul precizează faptul că, persoanele care au acces la

înregistrările audio-video din spațiul școlar nu pot publica aceste materiale și nu le pot utiliza pentru prejudicierea imaginii sau integrității fizice ori psihice a beneficiarilor și a personalului unității de învățământ. Utilizarea sistemului de supraveghere se realizează cu respectarea prevederilor Legii învățământului preuniversitar nr. 198/2023, ale Regulamentului (UE) 2016/679 și ale Legii nr. 190/2018 privind protecția datelor cu caracter personal [71].

Dincolo de reglementările tehnice și legale care guvernează utilizarea sistemului de supraveghere, prezența camerelor contribuie concret la crearea unui sentiment de siguranță în rândul copiilor, părinților și personalului instituției. Privind în ansamblu toate aspectele prezentate până acum, de la dotarea tehnică și comunicarea digitală până la măsurile de securitate, se conturează o imagine mai clară asupra modului în care instituția funcționează și se adaptează cerințelor actuale. Pentru a înțelege mai bine atât punctele forte ale grădiniței, cât și aspectele care necesită îmbunătățiri, oportunitățile de dezvoltare și posibilele amenințări externe, este necesară o analiză mai structurată a situației acesteia, care să surprindă toate aceste dimensiuni într-un mod coerent și echilibrat.

### **3.3. Analiza SWOT privind digitalizarea Grădiniței Speciale pentru Hipoacuzici nr. 65**

Digitalizarea unei instituții de învățământ preșcolar presupune luarea în considerare a mai multor factori, atât interni, cât și externi, care influențează modul în care acest proces se desfășoară. Prin analizarea situației Grădinița Specială pentru Hipoacuzici Nr. 65 din această perspectivă, pot fi identificate punctele forte, punctele slabe, oportunitățile și amenințările care caracterizează procesul de modernizare digitală al instituției.

În tabelul de mai jos (Tabelul 1) este prezentată Analiza SWOT a Grădiniței Speciale pentru Hipoacuzici Nr. 65, sintetizând principalii factori interni și externi care influențează procesul de digitalizare al instituției. Aceasta oferă o perspectivă de ansamblu asupra stadiului actual al modernizării digitale, evidențiind atât resursele și inițiativele existente, cât și lipsurile, provocările și direcțiile de dezvoltare care pot ghida instituția în perioada următoare.

Tabel 1: Analiza SWOT

Puncte Forte (Strengths)	Puncte Slabe (Weaknesses)	Oportunități (Opportunities)	Amenințări (Threats)
Existența unui site oficial al instituției.	Site-ul a fost creat recent și este încă în dezvoltare.	Posibilitatea atragerii de fonduri europene pentru digitalizare.	Riscuri privind securitatea datelor și protecția informațiilor personale.
Publicarea online a documentelor administrative importante.	Unele secțiuni ale site-ului nu sunt actualizate constant.	Organizarea unor cursuri de formare digitală pentru personal.	Evoluția accelerată a tehnologiei poate reduce rapid utilitatea echipamentelor existente
Dotarea cu calculatoare, internet și mijloace audio-video.	Lipsa unor documente și informații în format digital.	Participarea la proiecte europene privind digitalizarea educației.	Posibile dificultăți financiare pentru modernizarea infrastructurii digitale.
Utilizarea platformei SIIIR pentru gestionarea datelor administrative.	Lipsa unei platforme dedicate comunicării permanente cu părinții.	Implementarea unor platforme moderne de comunicare cu părinții.	Lipsa competențelor digitale poate reduce eficiența activităților.

Existența unui sistem de supraveghere audio-video pentru siguranță.	Diferențe între nivelul competențelor digitale ale personalului.	Crearea unor resurse educaționale digitale pentru copii.	Posibile atacuri cibernetice sau pierderi de date.
Promovarea activităților prin site și rețele de socializare.	Lipsa unor resurse și aplicații educaționale interactive.	Dezvoltarea unor parteneriate și proiecte internaționale online.	Accesul inegal la tehnologie poate afecta comunicarea online.
Existența unei secțiuni pentru sesizări anonime.	Dependenta de resurse financiare pentru întreținerea echipamentelor.	Utilizarea inteligenței artificiale și a noilor tehnologii în educație.	Atitudinea rezervată a unor membri ai personalului față de schimbare poate afecta ritmul modernizării digitale a instituției.
Posibilitatea arhivării documentelor în format electronic.	Timpul necesar actualizării informațiilor online poate îngreuna activitatea personalului.	Creșterea vizibilității instituției în mediul online.	Costurile ridicate pentru întreținerea și actualizarea echipamentelor.
Integrarea tehnologiei în managementul instituției.	Posibile dificultăți ale unor părinți în utilizarea platformelor digitale.	Dezvoltarea unei biblioteci digitale și a unor arhive electronice.	Restricțiile legislative privind utilizarea datelor și imaginilor copiilor.
Utilizarea tehnologiei în activități educaționale și extracurriculare.	Lipsa unui responsabil dedicat exclusiv gestionării prezenței digitale.	Modernizarea și extinderea continuă a site-ului oficial.	Utilizarea excesivă a tehnologiei poate reduce interacțiunea directă.
Prezența activă pe rețelele de socializare facilitează comunicarea cu părinții.	Lipsa videoproiectoarelor și a tablelor interactive în săli.	Introducerea unor instrumente digitale de feedback pentru părinți.	Suprasolicitarea personalului prin responsabilități digitale suplimentare.
Existența unor cadre didactice tinere cu competențe digitale ridicate.	Lipsa formării continue în domeniul competențelor digitale.	Programe de mentorat intern pentru dezvoltarea competențelor digitale.	Lipsa unei culturi organizaționale orientate spre inovație digitală.

*Sursa: adaptat de autor după Site-ul Oficial al Grădiniței Speciale pentru Hipoacuzici nr. 65 [69], Planul de Dezvoltarea Instituțională al Grădiniței Speciale pentru Hipoacuzici nr.65 [70] pentru Perioada 2025-2028, Regulamentul de Ordine Interioară al Grădiniței Speciale pentru Hipoacuzici nr. 65 [71], An Școlar 2025-2026, cât și după răspunsurile oferite de respondenți în interviurile realizate*

Digitalizarea Grădiniței Speciale pentru Hipoacuzici Nr. 65 este un proces aflat în continuă dezvoltare, sprijinit de eforturile depuse până în prezent și de oportunitățile care apar pe parcurs. Lipsurile identificate nu reprezintă obstacole permanente, ci mai degrabă direcții clare spre care instituția trebuie să își îndrepte atenția. Implicarea personalului, a părinților și a conducerii este esențială pentru ca acest proces să evolueze în mod coerent și eficient. Cu resurse bine folosite și o direcție clară, digitalizarea poate aduce beneficii reale pentru toți cei implicați în activitatea grădiniței.

Punctele forte ale Grădiniței Speciale pentru Hipoacuzici Nr. 65 reflectă eforturile pe care instituția le-a depus până în prezent în direcția modernizării digitale. Grădinița dispune de un site

oficial activ, lansat în anul 2024, prin care sunt publicate documente administrative și informații relevante pentru părinți și comunitate [69]. Dotarea cu calculatoare, internet și mijloace audio-video susține desfășurarea activităților atât didactice, cât și administrative, iar utilizarea platformei SIIIR facilitează gestionarea eficientă a datelor instituționale [70]. Prezența activă pe rețelele de socializare contribuie la menținerea unei legături constante cu familiile copiilor, iar existența unor cadre didactice tinere, familiarizate cu instrumentele digitale, reprezintă un avantaj real pentru dezvoltarea viitoare a instituției [71].

Punctele slabe scot în evidență aspectele care limitează în prezent eficiența procesului de digitalizare. Deși site-ul oficial există, acesta a fost creat recent și nu este actualizat constant, unele secțiuni rămânând incomplete sau cu informații care nu reflectă situația curentă [69]. Absența unei platforme dedicate comunicării cu părinții face ca schimbul de informații să se desfășoare prin canale neoficiale precum WhatsApp sau e-mail, ceea ce reduce organizarea și claritatea mesajelor transmise. Lipsa videoproiectoarelor și a tablelor interactive în sălile de grupă creează un decalaj între competențele digitale ale cadrelor didactice și posibilitățile reale de aplicare a acestora în activitatea cu preșcolarii [70]. Diferențele semnificative dintre nivelul de pregătire digitală al personalului și absența unui responsabil dedicat gestionării prezenței digitale a instituției reprezintă vulnerabilități care îngreunează progresul [71].

Oportunitățile identificate arată că instituția are la dispoziție resurse și direcții concrete prin care poate accelera procesul de modernizare digitală. Posibilitatea accesării fondurilor europene, inclusiv prin PNRR, și participarea la proiecte internaționale pot aduce finanțare pentru dotarea cu echipamente moderne și pentru organizarea unor cursuri de formare digitală pentru personal [70]. Implementarea unei platforme dedicate comunicării cu părinții, crearea unor resurse educaționale digitale adaptate nevoilor copiilor și valorificarea potențialului oferit de inteligența artificială reprezintă direcții de dezvoltare care pot contribui semnificativ la modernizarea activității instituției. Programele de mentorat intern și instrumentele de feedback digital pot sprijini, la rândul lor, creșterea calității actului educațional [69].

Amenințările cu care se confruntă instituția sunt determinate în mare parte de factori externi, asupra cărora aceasta are un control limitat. Securitatea datelor cu caracter personal și riscul atacurilor cibernetice reprezintă preocupări constante, cu atât mai mult cu cât instituția gestionează informații sensibile despre copii și familiile acestora [71]. Costurile ridicate de întreținere a echipamentelor digitale, ritmul rapid al schimbărilor tehnologice și accesul inegal al familiilor la tehnologie pot crea dificultăți în implementarea unui proces digital coerent și incluziv. Rezistența la schimbare din partea unor membri ai personalului și absența unei culturi organizaționale orientate spre inovație digitală rămân provocări interne care necesită atenție și măsuri concrete pe termen lung [70].

Aspectele identificate în cadrul analizei SWOT au constituit un element cheie pentru cercetarea calitativă prezentată în continuare, care și-a propus să adune perspective directe din cadrul instituției. Prin intermediul interviurilor, a fost posibilă o înțelegere mai profundă a modului în care personalul percepe și gestionează procesul de digitalizare, iar unele dintre răspunsurile obținute au contribuit la completarea și nuanțarea aspectelor identificate inițial în analiza SWOT. Opiniile exprimate au adus astfel un plus de claritate asupra realității cotidiene a grădiniței, confirmând unele dintre punctele identificate și evidențiind totodată aspecte care nu fuseseră surprinse în analiza inițială.

### ***3.4. Organizarea și desfășurarea cercetării: de la colectarea datelor la interpretarea interviurilor***

Pentru a evidenția obiectivele stabilite, a fost realizat un interviu adresat cadrelor didactice și personalului administrativ al Grădiniței Speciale pentru Hipoacuzici Nr. 65. Obiectivul principal al cercetării a vizat analiza modului în care tehnologiile digitale sunt integrate și utilizate în furnizarea serviciilor educaționale în cadrul instituției de învățământ. Primul obiectiv secundar a urmărit analiza impactului în care digitalizarea optimizează procesele administrative în

serviciile publice educaționale. Cel de-al doilea obiectiv secundar s-a concentrat asupra analizării efectelor digitalizării asupra calității, accesibilității și eficienței serviciilor educaționale. Iar cel de-al treilea obiectiv secundar a urmărit identificarea nivelului competențelor digitale ale cadrelor didactice și ale cetățenilor în raport cu cerințele procesului de digitalizare a educației și a serviciilor publice.

Metoda interviului a fost aleasă deoarece permite obținerea unor informații detaliate și personale din partea celor cu care s-a interacționat în cadrul cercetării. Prin intermediul său, persoanele intervievate au avut posibilitatea de a vorbi deschis despre experiențele și opiniile lor, fără a fi limitate de un format rigid. Întrebările adresate au ajutat la înțelegerea nu doar a faptelor, ci și a contextului în care acestea se petrec, oferind o imagine asupra temei cercetate. Această metodă a scos la iveală aspecte pe care altfel ar fi fost greu de identificat, cum ar fi dificultățile concrete cu care se confruntă personalul sau modul în care acesta se raportează la provocările digitalizării.

În cadrul cercetării au fost intervievate șapte persoane din cadrul Grădinița Specială pentru Hipoacuzicii Nr. 65. Dintre acestea, trei sunt cadre didactice de educație timpurie, cu vârste de 21, 36 și 51 de ani, reprezentând atât personal tânăr, aflat la început de carieră, cât și cadre didactice cu experiență îndelungată în domeniu. Cadrelor didactice le-au fost adresate câte cinci întrebări privind utilizarea tehnologiei și impactul digitalizării în activitatea educațională. Trei persoane fac parte din personalul administrativ al instituției, respectiv directorul unității, administratorul și secretara, cu vârste de 53, 58 și, respectiv, 52 de ani. Fiecărui dintre aceștia i-au fost adresate câte zece întrebări referitoare la gestionarea digitală a activității administrative și la nivelul competențelor digitale existente în instituție. De asemenea, în cadrul cercetării a fost intervievat și un părinte, în vârstă de 35 de ani, al unui copil înscris în instituție, căruia i-au fost adresate cinci întrebări, în vederea obținerii unei perspective externe asupra modului în care digitalizarea influențează comunicarea dintre familie și grădiniță.

Interviurile realizate au fost consemnate și organizate într-un document Word, pentru a facilita accesul și prelucrarea ulterioară a datelor colectate. Înainte de desfășurarea interviurilor, toți participanții au fost informați că răspunsurile lor vor fi utilizate exclusiv în scop academic, în cadrul prezentării lucrării de cercetare, și că identitatea lor nu va fi dezvăluită în niciun moment al demersului. Confidențialitatea datelor a fost astfel respectată pe parcursul întregului proces de cercetare.

Datele obținute în urma cercetării au fost colectate și organizate într-un tabel (Tabel 2), întrebările și răspunsurile au fost sintetizate și corelate cu obiectivele cercetării urmărite. Realizarea acestui tabel a permis evidențierea modului în care informațiile obținute contribuie la analiza procesului de digitalizare din cadrul instituției de învățământ.

Tabel 2: Grila de interviu

Nr. Crt.	Categoria respondentului	Vârsta	Întrebare sintetizată	Răspuns sintetizat	Obiectiv urmărit
1.	Cadru didactic	21 de ani	Ce platforme digitale utilizați?	Canva, PowerPoint, Pinterest	OP
			Cum apreciați competențele digitale proprii?	Nivel adecvat, perfecționare continuă	OS3
			Cum vă ajută tehnologia în activitatea educațională?	Activități interactive, suport vizual	OP
			Care sunt dificultățile utilizării tehnologiei?	Lipsa videoproiectorului și a tablei interactive	OS2
2.	Cadru didactic	36 de ani	Ce îmbunătățiri considerați necesare?	Cursuri gratuite, echipamente moderne	OS2
			Ce platforme digitale utilizați?	Canva, Padlet, Zoom	OP

			Cum apreciați competențele digitale proprii?	Dorință de perfecționare	OS3
			Cum vă ajută tehnologia în activitatea educațională?	Adaptare moderată, materiale interactive	OP
			Există diferențe între generații privind competențele digitale?	Da, există dar este o colaborare între generații	OS3
			Cum apreciați infrastructura digitală a grădiniței?	Dotare slabă	OS2
3.	Cadru didactic	51 de ani	Ce platforme digitale utilizați?	YouTube, Google, Pinterest	OP
			Cum apreciați competențele digitale proprii?	Lipsa competențelor digitale	OS3
			Cum vă ajută tehnologia în activitatea educațională?	Utilizare minimă a tehnologiei	OP
			Există diferențe între generații privind competențele digitale?	Cadrele tinere utilizează mai ușor tehnologia	OS3
			Cum apreciați infrastructura digitală a grădiniței?	Lipsa echipamentelor digitale	OS2
4.	Părinte	35 de ani	Cum se realizează comunicarea digitală cu grădinița?	WhatsApp, e-mail	OS2
			Cum apreciați gradul de digitalizare al grădiniței?	Site neactualizat, lipsa aplicației dedicate	OS2
			Cum a influențat digitalizarea serviciile oferite?	Îmbunătățiri parțiale	OS2
			Dețineți competențele digitale necesare?	Utilizare fără dificultăți	OS3
			Ce îmbunătățiri considerați necesare?	platformă dedicată, servicii online	OS2
5.	Directorul instituției	53 de ani	Care este nivelul actual al digitalizării instituției?	Digitalizare medie	OP
			Ce instrumente digitale sunt utilizate administrativ?	Yahoo, Gmail, WhatsApp, Zoom, Facebook	OS1
			Există strategii pentru dezvoltarea competențelor digitale?	Doar Planul de Dezvoltare Instituțională	OS3
			Care este nivelul competențelor digitale ale personalului?	Există diferențe între generații	OS3
			Personalul beneficiază de formare digitală?	Acces la cursuri	OS3
			Care sunt obstacolele digitalizării?	Reticență față de utilizarea tehnologiei	OS2

			Cum a influențat pandemia utilizarea tehnologiei?	Utilizarea Zoom, accelerarea digitalizării	OP
			Este infrastructura digitală suficientă?	Nu, necesită îmbunătățiri	OS2
			Cum se realizează comunicarea digitală cu părinții?	WhatsApp și e-mail	OS2
			Care este viziunea privind dezvoltarea digitală?	Aprofundarea competențelor digitale	OP
6.	Administratorul instituției	58 de ani	Ce platforme digitale utilizați ?	SIIR, REVISAL	OS1
			Dețineți competențele digitale necesare?	Experiență profesională	OS3
			Cum este gestionat patrimoniul instituției?	Programul NEXUS	OS1
			Există sisteme informatice pentru resurse și achiziții?	Există, utilizare facilă	OS1
			Ați participat la cursuri de formare digitală?	Da, au fost cursuri utile	OS3
			Ce dificultăți întâmpinați în utilizarea tehnologiei?	Încărcarea și transferul fișierelor	OS1
			Cum au evoluat competențele digitale?	Dezvoltare prin utilizarea noilor programe	OS3
			Cum se realizează comunicarea digitală externă?	Comunicare prin e-mail	OS1
			Ce îmbunătățiri sunt necesare administrativ?	Aplicație comună cu departamentul didactic pentru colaborare	OS1
			Instituția oferă sprijin pentru dezvoltarea competențelor digitale?	Acces la cursuri și instrumente digitale	OS3
7.	Secretarul instituției	52 de ani	Ce platforme digitale utilizați în activitate ?	SIIR, FOREXEBUG, SICAP, VIVA SCIM	OS1
			Dețineți competențele digitale necesare?	Experiență în utilizarea platformelor	OS3
			Ce documente sunt gestionate digital?	Contracte, arhivare digitală	OS1
			Ați participat la cursuri de formare digitală?	Da, au fost cursuri utile	OS3
			Cum se realizează comunicarea digitală?	Comunicare prin poșta electronică	OS1
			Există sisteme informatice pentru gestionarea documentelor?	VIVA SCIM	OS1
			Cum au evoluat competențele digitale?	Prin platforme digitale	OS3
			Există proceduri privind securitatea datelor?	Proceduri prin VIVA SCIM	OS1
			Ce îmbunătățiri sunt necesare pentru	Implicarea tuturor în utilizarea tehnologiei	OS2

eficientizarea activității?	Cum apreciați rolul digitalizării în activitatea administrativă?	Eficientizarea activității administrative	OS1
--------------------------------	---	---	-----

*Sursă: sursă proprie adaptată prin răspunsurile primite la interviuri*

Din perspectiva cadrelor didactice, se remarcă o diferență vizibilă între generații în ceea ce privește nivelul competențelor digitale. Cadrele didactice tinere, cu vârste de 21 și 36 de ani, utilizează în mod curent platforme precum Canva, PowerPoint, Pinterest, Wordwall, YouTube, Twinkl, CapCut, Padlet și Zoom, integrându-le activ în pregătirea și desfășurarea activităților. În contrast, cadrul didactic cu vârstă mai înaintată 51 de ani, se limitează la instrumente de bază precum YouTube, Google și Pinterest și menționează că aceasta nu deține competențe digitale. Această diferență este confirmată și de directorul instituției, care o identifică drept una dintre principalele provocări ale procesului de digitalizare.

Un aspect în răspunsurile cadrelor didactice îl reprezintă dotarea tehnologică insuficientă a instituției. Absența videoproiectoarelor și a tablelor interactive în sălile de grupă este percepută ca principalul obstacol în calea integrării eficiente a tehnologiei în activitatea didactică, indiferent de nivelul competențelor digitale ale personalului. Această situație creează un decalaj între cunoștințele dobândite și posibilitățile de aplicare a acestora în practică.

Pandemia COVID-19 a fost menționată de majoritatea participanților ca un factor care a accelerat procesul de digitalizare, obligând personalul să se adapteze rapid la utilizarea platformelor online, în special Zoom. Deși această perioadă a fost una dificilă, ea a contribuit la creșterea nivelului general al competențelor digitale, mai ales în rândul cadrelor didactice care până atunci utilizaseră tehnologia în mod limitat.

În ceea ce privește personalul administrativ, răspunsurile indică un nivel satisfăcător al competențelor digitale, susținut de utilizarea unor platforme specializate precum SIIIR, REVISAL, NEXUS, FOREXEBUG, SICAP și VIVA SCIM. Spre deosebire de situația cadrelor didactice, personalul administrativ pare mai bine adaptat cerințelor digitale ale activității zilnice, dificultățile semnalate fiind de natură tehnică. Directorul instituției apreciază gradul de digitalizare al grădiniței ca fiind unul mediu, subliniind că există o direcție clară în Planul de Dezvoltare Instituțională pentru îmbunătățirea competențelor digitale ale personalului, iar mecanismele de finanțare a formării profesionale sunt deja funcționale.

Platformele utilizate în activitatea administrativă a instituției acoperă o gamă variată de funcționalități. REVISAL, Registrul General de Evidență a Salariaților, este administrat de Inspekția Muncii și utilizat pentru înregistrarea contractelor de muncă [72], NEXUS este un program dedicat evidenței și gestionării patrimoniului instituțiilor publice [73], FOREXEBUG este o platformă dezvoltată de Ministerul Finanțelor Publice pentru raportarea financiar-contabilă a instituțiilor publice [74], SICAP, Sistemul Informatic Colaborativ pentru Mediul de Afaceri Public, este utilizat pentru derularea procedurilor de achiziții publice online [75], iar VIVASCIM este un sistem informatic dedicat managementului documentelor și activității din unitățile de învățământ, facilitând gestionarea dosarelor elevilor și a documentelor administrative ale instituției [76].

Comparând răspunsurile celor două categorii de personal, se observă că atât cadrele didactice, cât și personalul administrativ au participat la cursuri de formare digitală, însă experiența acestora diferă semnificativ. Cadrele didactice propun „cursuri gratuite” ca îmbunătățire necesară, ceea ce sugerează că accesul la formare nu este perceput ca suficient sau accesibil, în timp ce personalul administrativ, atât administratorul cât și secretara, declară că au participat la cursuri și le-au considerat „utile”, apreciind că instituția oferă „acces la cursuri și instrumente digitale”. Această diferență reflectă un decalaj în modul în care cele două categorii beneficiază de oportunitățile de formare existente.

Un aspect care reiese din răspunsurile personalului administrativ este preocuparea pentru securitatea datelor cu caracter personal. Secretara menționează că „există proceduri privind securitatea datelor” gestionate prin VIVASCIM, aspect care se regăsește ca amenințare în analiza SWOT, subliniind că instituția a luat măsuri concrete în această direcție la nivel administrativ, fără ca această preocupare să fie resimțită în același mod și la nivel didactic.

În cadrul activităților administrative, digitalizarea este percepută ca un element necesar pentru eficientizarea proceselor instituționale și pentru reducerea timpului de gestionare a documentelor. Utilizarea sistemelor informatice specializate facilitează evidența resurselor, organizarea informațiilor și comunicarea cu instituțiile externe. Cu toate acestea, participanții subliniază că anumite activități necesită încă proceduri birocratice sau intervenții suplimentare, ceea ce limitează eficiența completă a procesului de digitalizare.

Comunicarea cu părinții prin mijloace digitale reprezintă un aspect care necesită îmbunătățire, atât personalul instituției, cât și părintele intervievat subliniind că WhatsApp-ul și e-mailul, deși funcționale, nu asigură o comunicare organizată și eficientă. Absența unei platforme dedicate și lipsa posibilității de a depune documente online limitează accesibilitatea serviciilor oferite de instituție.

Propunerile formulate de participanți se îndreaptă spre trei direcții clare: cursuri de formare digitală pentru întreg personalul, dotarea sălilor cu echipamente moderne și implementarea unei platforme dedicate comunicării cu părinții, confirmând că procesul de digitalizare al instituției este încă în implementare și că mai trebuie îmbunătățit.

## **Capitolul 4: Discuții și concluzii**

Acest capitol reunește și analizează principalele rezultate obținute în urma cercetării realizate în cadrul Grădiniței Speciale pentru Hipoacuzici Nr. 65, pornind de la analiza SWOT realizată asupra instituției, care a evidențiat atât punctele forte și oportunitățile de dezvoltare, cât și punctele slabe și amenințările cu care se confruntă aceasta în procesul de digitalizare. Observațiile rezultate în urma interviurilor realizate cu cadrele didactice, personalul administrativ și părintele participant vor fi de asemenea discutate, urmărindu-se măsura în care rezultatele obținute se corelează cu informațiile prezentate în partea teoretică a lucrării.

Acest capitol urmărește să menționeze în ce măsură obiectivele stabilite la începutul cercetării au fost atinse și dacă întrebările de cercetare formulate inițial au primit răspunsuri relevante prin intermediul datelor colectate. Prin această abordare, se urmărește oferirea unei perspective de ansamblu asupra stadiului actual al digitalizării instituției, dar și identificarea unor direcții concrete de îmbunătățire pentru viitor.

### ***4.1. Discuții privind rezultatele cercetării***

Analiza SWOT ne-a ajutat să identificăm atât resursele și inițiativele existente în cadrul Grădiniței Speciale pentru Hipoacuzici Nr. 65, cât și lacunele și provocările cu care se confruntă instituția în procesul de digitalizare.

Punctele forte demonstrează că instituția dispune de o infrastructură digitală de bază, concretizată prin existența unui site oficial, dotarea cu calculatoare și mijloace audio-video, utilizarea unor sisteme informatice dedicate gestionării activității administrative și educaționale, precum și prezența activă pe rețelele de socializare. Acestea arată că există o deschidere față de tehnologie și că procesul de modernizare digitală a început să se realizeze în cadrul instituției.

Punctele slabe relevă că procesul de digitalizare se confruntă cu lacune semnificative care limitează eficiența activității instituției. Neactualizarea constantă a site-ului, absența unei platforme dedicate comunicării cu părinții, lipsa videoproiectoarelor și a tablelor interactive în

sălile de grupă, precum și diferențele mari dintre competențele digitale ale personalului sunt aspecte care necesită atenție și măsuri concrete în perioada următoare.

Oportunitățile arată că instituția poate beneficia de o serie de resurse externe pentru accelerarea procesului de digitalizare. Posibilitatea accesării fondurilor europene prin PNRR, participarea la proiecte internaționale, organizarea unor programe de mentorat intern și implementarea unor platforme moderne de comunicare cu părinții sunt direcții concrete care pot contribui la modernizarea instituției, dacă sunt valorificate în mod strategic.

Amenințările arată că instituția se confruntă cu riscuri externe care pot afecta negativ procesul de digitalizare. Securitatea datelor, costurile ridicate de întreținere a echipamentelor, ritmul rapid al schimbărilor tehnologice, rezistența la schimbare a unor membri ai personalului și accesul inegal al familiilor la tehnologie sunt factori care, dacă nu sunt gestionați corespunzător, pot încetini evoluția digitală a instituției.

Interviurile realizate cu cadrele didactice, personalul administrativ și părintele participant au confirmat și completat aspectele identificate în cadrul analizei SWOT, oferind o perspectivă mai nuanțată asupra realității cotidiene a instituției. Unul dintre cele mai evidente aspecte rezultate din răspunsurile participanților îl reprezintă decalajul dintre generații în ceea ce privește competențele digitale, cadrele didactice tinere utilizând în mod curent o gamă variată de platforme educaționale, în timp ce cele cu experiență îndelungată se limitează la instrumente de bază sau recunosc explicit că nu dețin competențe digitale. Dotarea tehnologică insuficientă a instituției, semnalată de aproape toți participanții, reprezintă un obstacol concret în calea integrării eficiente a tehnologiei în activitatea didactică.

În ceea ce privește personalul administrativ, răspunsurile obținute indică un nivel satisfăcător al competențelor digitale, acesta fiind mai bine adaptat cerințelor digitale ale activității zilnice comparativ cu unele cadre didactice. Comunicarea cu părinții prin mijloace digitale a fost identificată ca un aspect care necesită îmbunătățire, atât de personalul instituției, cât și de părintele intervievat, absența unei platforme reprezentând un minus resimțit de toate părțile implicate. Propunerile formulate de participanți se îndreaptă spre aceleași direcții prioritare și anume cursuri de formare digitală pentru întreg personalul, dotarea sălilor cu echipamente moderne și implementarea unei platforme dedicate comunicării cu părinții.

Prin intermediul cercetării realizate, s-a urmărit obținerea unor răspunsuri relevante la întrebările de cercetare formulate și atingerea obiectivelor stabilite inițial, iar interviurile realizate au contribuit la realizarea acestora.

**II. Cum sunt implementate tehnologiile digitale în cadrul instituțiilor educaționale și în ce măsură acestea sunt integrate atât în activitatea didactică, cât și în cea administrativă?**

Această întrebare a primit un răspuns care reiese din interviurile realizate cu cadrele didactice și personalul administrativ. Datele colectate au arătat că tehnologia este integrată diferit în cele două domenii, cadrele didactice tinere utilizând platforme educaționale în timp ce personalul administrativ folosește alte platforme specializate. Ambele categorii de personal folosesc calculatorul, dar există însă un decalaj semnificativ în ceea ce privește măsura în care tehnologia este valorificată, acesta fiind strâns legat de nivelul competențelor digitale ale fiecărui cadru în parte.

**I2. Cum influențează utilizarea tehnologiilor digitale calitatea procesului educațional, accesibilitatea și implicarea preșcolarilor în activitățile de învățare?**

Această întrebare a primit un răspuns care reiese din interviurile realizate atât cu cadrele didactice cât și cu părintele participant. Cercetarea arată că tehnologia influențează pozitiv calitatea activităților educaționale, materialele vizuale, animațiile și jocurile interactive contribuind la creșterea atenției și implicării preșcolarilor în procesul de învățare. Această influență este limitată de dotarea tehnologică insuficientă a instituției și de diferențele semnificative dintre competențele digitale ale personalului, aspecte care reduc accesibilitatea și eficiența cu care tehnologia poate fi valorificată în activitatea didactică.

I3. În ce măsură cadrele didactice și cetățenii dețin competențele digitale necesare pentru a utiliza eficient tehnologiile integrate în procesul educațional și în serviciile publice digitale?

Această întrebare a primit un răspuns care reiese din interviurile realizate cu toate categoriile de participanți. Datele colectate arată că nivelul competențelor digitale variază semnificativ în funcție de categoria de personal și de vârstă, cadrele didactice tinere demonstrând o familiarizare mult mai profundă cu tehnologia față de colegile cu experiență îndelungată, în timp ce personalul administrativ se dovedește a fi mai bine adaptat cerințelor digitale ale activității zilnice. Părinții prezintă și ei un nivel diferit al competențelor digitale, unii dintre aceștia întâmpinând dificultăți în utilizarea mijloacelor digitale disponibile.

OP. Analiza modului în care tehnologiile digitale sunt integrate și utilizate în furnizarea serviciilor educaționale în cadrul instituțiilor de învățământ.

Acest obiectiv a fost atins, cercetarea demonstrând că tehnologia este prezentă atât în activitatea didactică, cât și în cea administrativă, însă gradul de integrare diferă semnificativ între cele două domenii și între categoriile de personal. Cadrele didactice tinere utilizează tehnologia în mod activ și variat, în timp ce personalul administrativ beneficiază de sisteme informatice dedicate care susțin eficientizarea activității zilnice, ceea ce arată că procesul de digitalizare nu este unul uniform la nivelul instituției.

OS1. Analizarea impactului în care digitalizarea optimizează procesele administrative în serviciile publice educaționale.

Acest obiectiv a fost atins, cercetarea evidențiind că digitalizarea a contribuit concret la eficientizarea activității administrative prin utilizarea unor sisteme informatice specializate care facilitează gestionarea documentelor, evidența patrimoniului și comunicarea cu instituțiile externe. Cu toate acestea, colaborarea digitală dintre departamentul administrativ și cel didactic rămâne un aspect care necesită îmbunătățire.

OS2. Analizarea efectelor digitalizării asupra calității, accesibilității și eficienței serviciilor educaționale.

Acest obiectiv a fost atins, cercetarea demonstrând că tehnologia influențează pozitiv calitatea activităților educaționale prin utilizarea materialelor vizuale, animațiilor și jocurilor interactive, care contribuie la creșterea atenției și implicării preșcolarilor. Cu toate acestea, lipsa echipamentelor de bază și diferențele dintre competențele digitale ale personalului limitează accesibilitatea și eficiența cu care tehnologia poate fi valorificată în activitatea didactică.

OS3. Identificarea nivelului competențelor digitale ale cadrelor didactice și ale cetățenilor în raport cu cerințele procesului de digitalizare a educației și a serviciilor publice.

Acest obiectiv a fost pe deplin îndeplinit, cercetarea evidențiind că nivelul competențelor digitale variază semnificativ între categoriile de participanți. Cadrele didactice tinere utilizează tehnologia în mod activ și variat, cele cu experiență îndelungată se limitează la instrumente de bază sau recunosc că nu dețin competențe digitale, personalul administrativ se situează la un nivel satisfăcător, iar în rândul părinților se constată diferențe în ceea ce privește capacitatea de a utiliza mijloacele digitale disponibile.

## **4.2. Limitele cercetării**

Ca orice demers de cercetare, și această lucrare prezintă o serie de limite care trebuie luate în considerare atunci când se interpretează rezultatele obținute. Acestea nu diminuează valoarea cercetării, ci oferă o perspectivă realistă asupra condițiilor în care aceasta a fost realizată și asupra aspectelor care ar putea fi îmbunătățite în cadrul unor studii viitoare.

O primă limită este legată de faptul că unii participanți au fost mai rezervați în a vorbi deschis despre nivelul propriilor competențe digitale. Este firesc ca într-un context profesional, recunoașterea unor limite personale să fie percepută ca ceva inconfortabil, iar acest lucru a făcut ca anumite aspecte să rămână mai puțin explorate în cadrul interviurilor. Un cadru mai relaxat sau

realizat în afara instituției ar fi putut genera răspunsuri mai deschise și mai detaliate din partea participanților.

O a doua limită este legată de faptul că site-ul oficial al instituției nu este actualizat constant, iar unele documente relevante pentru cercetare nu au fost disponibile în format digital. Această situație a îngreunat procesul de documentare și a făcut ca anumite informații să poată fi obținute doar prin intermediul interviurilor, fără posibilitatea de a le verifica prin surse suplimentare, ceea ce poate afecta acuratețea unor aspecte prezentate în lucrare.

A treia limită este legată de faptul că cercetarea surprinde situația instituției la un moment specific în timp, fără a putea urmări evoluția procesului de digitalizare pe o perioadă mai îndelungată. Digitalizarea este un proces care se schimbă constant, iar o cercetare realizată la un moment dat nu poate reflecta progresele sau schimbările care pot apărea în timp. Un studiu realizat pe o perioadă mai lungă ar fi oferit o imagine mai completă asupra modului în care instituția evoluează în acest domeniu.

A patra limită este legată de faptul că nu au putut fi realizate sesiuni de observație directă în sălile de grupă, ceea ce a făcut imposibilă verificarea modului concret în care cadrele didactice utilizează tehnologia în activitatea cu preșcolarii. Cercetarea s-a bazat exclusiv pe declarațiile participanților, iar observarea directă ar fi oferit informații valoroase despre ceea ce se întâmplă cu adevărat în sala de grupă, dincolo de ceea ce fiecare alege să declare în cadrul unui interviu.

A cincea limită este că nivelul de pregătire digitală al cadrelor didactice nu a putut fi măsurat printr-un test practic, ceea ce înseamnă că percepțiile exprimate în interviuri pot fi uneori diferite față de nivelul real al competențelor deținute. Unii participanți pot tinde să se prezinte mai bine decât sunt în realitate, în timp ce alții pot fi mai modești decât ar trebui. Un instrument de evaluare standardizat, precum cel oferit de cadrul european DigCompEdu, ar fi putut oferi o imagine mai obiectivă în acest sens.

### **4.3. Propuneri**

Rezultatele cercetării au evidențiat o serie de lacune și provocări cu care se confruntă instituția în procesul de digitalizare, oferind totodată și direcții clare de acțiune. În acest context, subcapitolul următor prezintă o serie de propuneri menite să contribuie la modernizarea digitală a instituției și la îmbunătățirea calității serviciilor oferite.

Propunerile formulate pornesc de la realitatea identificată în cadrul cercetării și urmăresc să sprijine atât cadrele didactice în utilizarea mai eficientă a tehnologiei în activitatea cu preșcolarii, cât și instituția în ansamblu, în direcția unui proces de digitalizare mai coerent și mai bine structurat.

Pornind de la modelul finlandez de educație timpurie, una dintre propunerile de inovație pentru grădinița de stat vizează introducerea unei activități de tip „joc digital structurat”, integrată în programul tuturor grupelor. Curriculumul național finlandez pentru educație timpurie recunoaște digitalizarea ca o tendință importantă în dezvoltarea copiilor mici și stabilește alfabetizarea digitală timpurie drept prioritate, cu mențiunea că utilizarea tehnologiei trebuie diferențiată în funcție de vârstă, distinct pentru grupa 0–2 ani față de grupa 3–5 ani. Adaptând acest model la specificul sistemului preuniversitar românesc, propunerea constă în alocarea a 15–20 de minute zilnic unei activități digitale integrate tematic în programa grupei: dacă tema săptămânii este „lumea animalelor”, copiii explorează aplicații cu sunete, imagini și jocuri interactive pe această temă, iar dacă tema vizează formele geometrice, aceștia utilizează aplicații de desen și puzzle digital. Implementarea nu presupune investiții majore de infrastructură, o singură tabletă per grupă este suficientă în faza inițială [77].

O altă propunere vizează dezvoltarea unei aplicații mobile bazate pe site-ul grădiniței, care să centralizeze toate informațiile într-un singur loc accesibil de pe orice dispozitiv. Spre deosebire de o platformă dedicată precum Kinderpedia, o aplicație proprie ar putea fi adaptată nevoilor

specifice ale instituției și ar putea fi dezvoltată treptat, pornind de la funcționalitățile de bază și extinzându-se în timp în funcție de cerințele identificate. Acest lucru ar oferi grădiniței mai multă flexibilitate și control asupra modului în care comunică cu părinții și gestionează informațiile instituționale, fără a depinde de o platformă externă.

Kinderpedia reprezintă o propunere concretă de digitalizare a comunicării dintre grădiniță și familie, fiind o platformă românească de management școlar accesibilă atât pe web, cât și ca aplicație mobilă. Prin intermediul acesteia, educatoarele pot posta fotografiile și materiale video din activitățile zilnice ale grupei, pe care părinții le vizualizează în timp real de pe telefon, eliminând astfel necesitatea grupurilor de WhatsApp, a e-mailurilor sau a rapoartelor scrise de mână. Platforma centralizează într-un singur loc toate informațiile relevante pentru familie: mesaje, evaluări, observații, evenimente viitoare, meniu zilnic și galerie multimedia, astfel încât părinții să fie informați în timp real și să se simtă parte din ziua copilului lor la grădiniță, indiferent unde se află. Astfel, Kinderpedia nu funcționează doar ca instrument de comunicare, ci contribuie la eficientizarea întregii activități administrative a grădiniței [78]. Adoptarea unei astfel de platforme ar răspunde direct nevoilor identificate în cadrul cercetării, atât din perspectiva personalului instituției, care semnaleză lipsa unui canal organizat de comunicare, cât și din perspectiva părintelui intervievat, care a subliniat că informațiile ajung fragmentat și că nu există o modalitate clară de a urmări activitatea zilnică a copilului.

Imaginea de mai jos (Fig. 13.) ilustrează meniul principal de funcționalități al platformei Kinderpedia, care include module dedicate managementului clasei, comunicării cu părinții, managementului financiar, evaluării progresului, catalogului electronic și managementului școlar general. În partea stângă este vizibilă secțiunea de management al locațiilor, prin care directoarea poate gestiona mai multe grupe dintr-un singur cont.

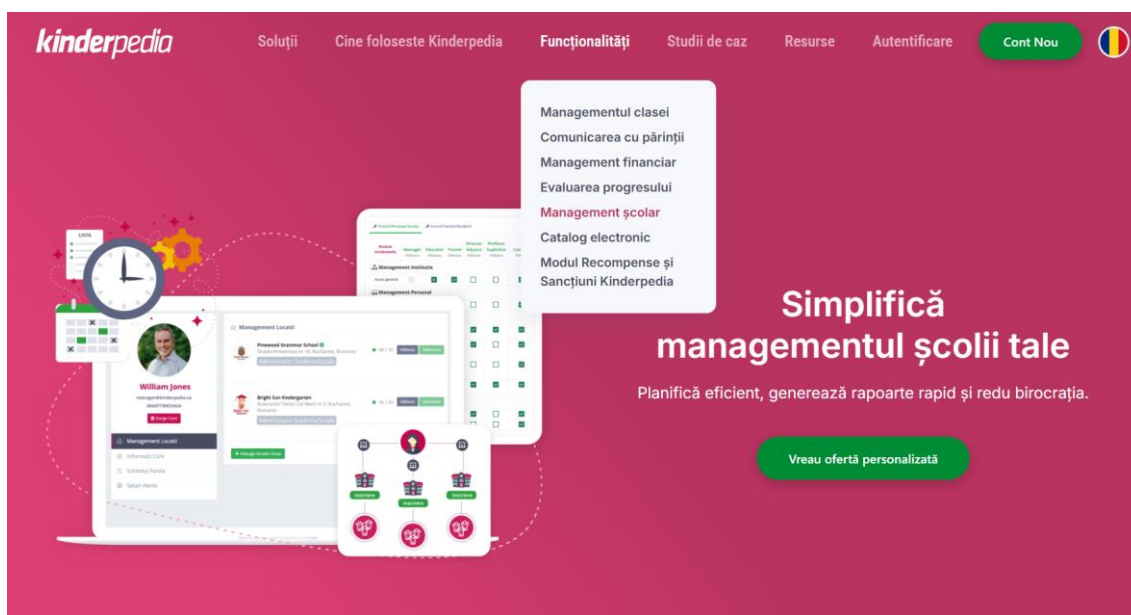


Fig. 13. Portal web de pe pagina Kinderpedia  
Sursă: *kinderpedia.co* [78]

Imaginea de mai jos (Fig. 14.) prezintă cele douăsprezece funcționalități incluse în modulul de comunicare al platformei Kinderpedia: managementul familiilor, calendar activități, live chat, raport zilnic, galerie media, calendar de evenimente, newsletter, mesaje rapide, fișă medicală, meniu săptămânal, rapoarte personalizate și facturare automată. Acestea acoperă în totalitate nevoile de comunicare și administrare ale unei grădinițe, reunind într-un singur loc informații care anterior erau transmise prin canale separate, afișiere fizice, grupuri de WhatsApp sau e-mailuri.

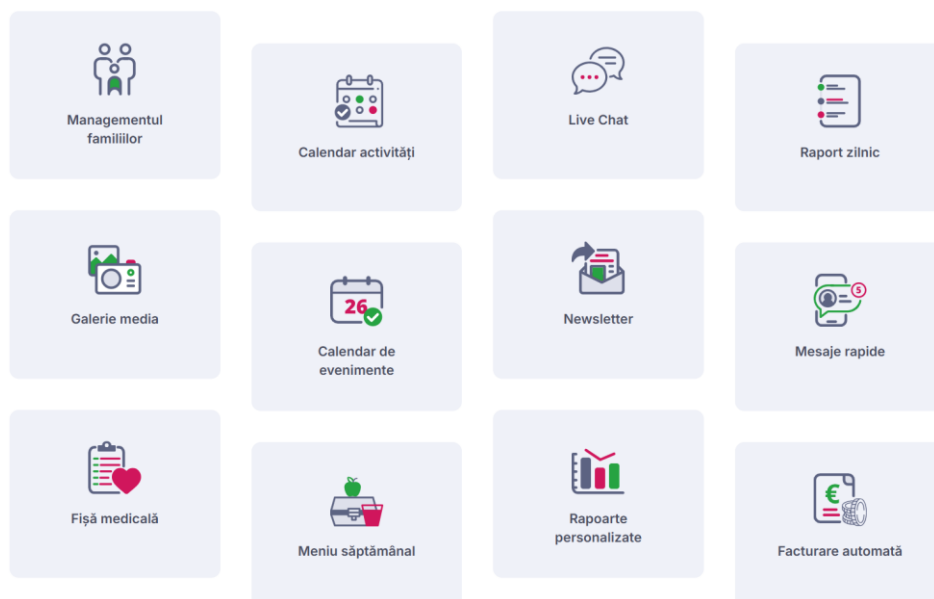


Fig. 14. Opțiunile aplicației Kinderpedia  
Sursă: *kinderpedia.co* [78]

O propunere concretă în această direcție ar fi crearea unei secțiuni pe site-ul oficial al grădiniței în care fiecare cadru didactic să poată posta activitățile desfășurate cu grupele lor, însoțite de fotografii și scurte descrieri. În acest fel, părinții ar putea urmări zilnic experiența educațională a copiilor lor, fără a fi nevoie să aștepte până seara pentru a afla ce s-a întâmplat la grădiniță. Alături de aceasta, o secțiune dedicată anunțurilor instituției, vizibilă pentru toți părinții, ar simplifica semnificativ comunicarea și ar reduce confuziile care apar atunci când informațiile sunt transmise prin grupuri de WhatsApp.

O altă propunere vizează crearea unui portofoliu digital pentru fiecare copil înscris în grădiniță, în care să fie înregistrate progresele, activitățile desfășurate și observațiile cadrelor didactice de-a lungul anului școlar. Acest portofoliu ar putea fi accesat de părinți oricând, oferindu-le o imagine clară asupra evoluției copilului lor și înlocuind rapoartele scrise sau discuțiile ocazionale cu un instrument digital structurat și ușor de urmărit. Pentru cadrele didactice, un astfel de instrument ar simplifica procesul de evaluare și monitorizare a progresului fiecărui preșcolar, contribuind la o mai bună personalizare a activităților educaționale în funcție de nevoile individuale ale copiilor.

## Concluzii finale

Digitalizarea educației este necesară datorită schimbărilor produse în societate. Această realitate, susținută atât de cadrul european și național analizat în primele capitole ale lucrării, cât și de datele colectate în cadrul studiului de caz, confirmă că instituțiile de învățământ se confruntă cu presiuni reale de modernizare, indiferent de nivelul lor de dezvoltare sau de specificul activității desfășurate. Primele două capitole ale lucrării au arătat că digitalizarea educației presupune nu doar adoptarea unor instrumente digitale, ci și o regândire a modului în care instituțiile de învățământ funcționează și interacționează cu toți cei implicați, iar realitatea identificată la Grădinița Specială pentru Hipoacuzici Nr. 65 confirmă că, deși cadrul strategic există și direcțiile sunt clare, transpunerea lor în practică rămâne un proces dificil, condiționat de resurse, de competențe și de implicarea tuturor celor care activează în cadrul instituției.

Cercetarea realizată la Grădinița Specială pentru Hipoacuzici Nr. 65 a evidențiat că procesul de digitalizare este unul în desfășurare, marcat de eforturi concrete, dar și de provocări care nu pot fi ignorate. Deși instituția a făcut pași vizibili în direcția modernizării, prin crearea unui site oficial, utilizarea unor sisteme informatice specializate și implicarea cadrelor didactice tinere în integrarea tehnologiei, există în continuare lacune semnificative care limitează eficiența acestui proces. Absența echipamentelor de bază precum videoproiectoarele și tablele interactive,

diferențele mari dintre competențele digitale ale personalului și lipsa unor canale clare de comunicare cu părinții sunt aspecte care reflectă o realitate întâlnită în multe instituții de învățământ din România.

Unul dintre cele mai vizibile aspecte identificate în cadrul cercetării este decalajul dintre generații în ceea ce privește utilizarea tehnologiei. Cadrele didactice tinere integrează în mod firesc platformele digitale în activitatea lor, în timp ce cele cu experiență îndelungată întâmpină dificultăți reale în acest sens, uneori recunoscând deschis că nu dețin competențele necesare. Această situație nu este una surprinzătoare, dar subliniază nevoia urgentă de programe de formare continuă, adaptate nevoilor reale ale fiecărei categorii de personal, nu doar ca formalitate, ci ca instrument de dezvoltare profesională.

Personalul administrativ s-a dovedit a fi mai bine adaptat cerințelor digitale, utilizând platforme specializate care facilitează gestionarea documentelor și a resurselor instituției. Cu toate acestea, colaborarea digitală dintre departamentul administrativ și cel didactic rămâne un aspect nevalorificat, care ar putea contribui semnificativ la eficientizarea activității instituției dacă ar fi abordat în mod strategic.

Raportând rezultatele obținute la obiectivele și întrebările de cercetare formulate inițial, se poate afirma că acestea au primit răspunsuri relevante și bine fundamentate. Cercetarea a demonstrat că tehnologia este prezentă în activitatea instituției, că influențează pozitiv calitatea actului educațional și că nivelul competențelor digitale variază semnificativ în funcție de vârstă și de categoria de personal. Aceasta a confirmat că simpla existență a tehnologiei nu este suficientă fără o pregătire adecvată a celor care urmează să o utilizeze și fără o infrastructură tehnică corespunzătoare.

Privind în ansamblu toate aspectele analizate, se poate spune că Grădinița Specială pentru Hipoacuzici Nr. 65 are potențialul de a evolua semnificativ în domeniul digitalizării, condiția fiind ca eforturile depuse să fie direcționate clar și susținute în timp. Digitalizarea nu înseamnă doar achiziționarea unor echipamente sau instalarea unor aplicații, ci presupune o schimbare profundă de mentalitate și o implicare a tuturor celor care activează în cadrul instituției, de la cadre didactice și personal administrativ, până la părinți și comunitatea din jur.

## **Anexa A.**

### ***A.1. Întrebările și răspunsurile integrale din interviuri***

Respondent 1. Cadrul didactic, 21 de ani – 5 întrebări

„Ce instrumente sau platforme digitale utilizați cel mai frecvent în activitatea didactică și cât de ușor le stăpâniți?”

„Canva, PowerPoint, Pinterest, le stăpânesc destul de bine. Le folosesc frecvent în pregătirea materialelor pentru activități, fie pentru realizarea unor prezentări atractive, fie pentru găsirea unor resurse vizuale potrivite vârstei copiilor. Aceste platforme îmi permit să creez materiale de calitate într-un timp relativ scurt și să diversific metodele de predare.”

„Cum apreciați nivelul propriilor competențe digitale în raport cu cerințele activității didactice actuale?”

„Dețin un nivel de cunoștințe potrivit pentru cerințele activității didactice. Consider că reușesc să utilizez tehnologia în mod eficient în activitatea zilnică, însă sunt conștientă că domeniul digital este într-o continuă schimbare și că este necesară o perfecționare permanentă pentru a ține pasul cu noile aplicații și metode educaționale.”

„În ce măsură competențele digitale pe care le dețineți vă ajută să adaptați activitățile educaționale la nevoile copiilor?”

„Într-o măsură mare. Tehnologia îmi oferă posibilitatea de a crea materiale vizuale atractive și interactive, care sprijină înțelegerea informațiilor de către copii. Suportul vizual, animațiile și jocurile educaționale digitale reprezintă instrumente valoroase în activitate.”

„Care sunt principalele dificultăți întâmpinate în integrarea instrumentelor digitale la clasă?”

„Majoritatea dificultăților provin din lipsa tehnologiei la clasă, cum ar fi videoproiectorul, tabla inteligentă etc. Deși dețin competențele necesare pentru a utiliza diverse platforme și aplicații, absența echipamentelor de bază în sala de grupă face ca aceste cunoștințe să fie greu de pus în practică. Este dificil să desfășori activități digitale interactive atunci când nu dispui de mijloacele tehnice necesare pentru a le susține.”

„Ce îmbunătățiri considerați necesare pentru dezvoltarea competențelor digitale ale cadrelor didactice?”

„Cred că s-ar putea introduce un curs de formare digitală gratuit pentru cadrele didactice, cel puțin pentru nevoile de bază privind aplicațiile moderne nou apărute. Pe lângă aceasta, consider că dotarea corespunzătoare a sălilor de grupă cu echipamente digitale este la fel de necesară, deoarece fără mijloacele tehnice adecvate, cunoștințele dobândite în cadrul cursurilor nu pot fi aplicate în mod real în activitatea zilnică.”

Respondent 2. Cadru didactic, 36 de ani – 5 întrebări

„Ce instrumente digitale utilizați în activitatea didactică și cum vă simțiți în utilizarea acestora?”

„Canva, Padlet, Zoom. Sunt motivată și interesată să utilizez instrumentele digitale în activitatea didactică, deoarece acestea fac lecțiile mai interactive și mai atractive pentru copii. Consider că folosirea tehnologiei îmi oferă posibilitatea de a diversifica metodele de predare și de a adapta activitățile nevoilor fiecărui copil.”

„Cum apreciați nivelul propriilor competențe digitale în raport cu cerințele actuale ale activității didactice?”

„Consider că am mult de învățat. Deși utilizez câteva instrumente în mod curent, sunt conștientă că există multe alte platforme pe care nu le cunosc suficient și îmi propun să mă perfecționez continuu.”

„În ce măsură competențele digitale pe care le dețineți vă ajută să adaptați activitățile educaționale la nevoile copiilor?”

„Moderat. Reușesc să creez materiale vizuale și interactive care sprijină înțelegerea copiilor, însă un nivel mai ridicat al competențelor digitale m-ar ajuta să diversific și mai mult tipurile de activități.”

„Considerați că există diferențe semnificative între nivelul competențelor digitale ale cadrelor didactice tinere și cele cu mai multă experiență?”

„Există diferențe, însă dedicarea cadrelor didactice cu mai multă experiență face să existe un echilibru și o comunicare permanentă. Ambele categorii sunt în avantaj: unele împărtășesc din noile tehnologii, celelalte din metode tradiționale și moderne, ceea ce creează o colaborare benefică pentru întregul colectiv.”

„Cum apreciați gradul de dotare tehnologică al grădiniței din perspectiva nevoilor activității didactice?”

„Slab. Lipsa echipamentelor digitale de bază, cum ar fi videoproiectoarele și tablele interactive, limitează considerabil posibilitățile de predare modernă, chiar și atunci când există dorința și motivația de a utiliza tehnologia.”

Respondent 3. Cadru didactic, 51 de ani – 5 întrebări

„Ce instrumente digitale utilizați în activitatea didactică și cum vă simțiți în utilizarea acestora?”

„YouTube, Google, Pinterest – doar acestea, destul de puțin. Nu utilizez în mod regulat alte platforme sau aplicații educaționale, considerând că instrumentele digitale mai complexe îmi sunt greu accesibile în acest moment.”

„Cum apreciați nivelul propriilor competențe digitale în raport cu cerințele actuale ale activității didactice?”

„Nu am competențe digitale deoarece nu folosesc aceste instrumente. Recunosc că acest aspect reprezintă o limitare în activitatea mea, mai ales în contextul în care tehnologia ocupă un loc din ce în ce mai mare în educație.”

„În ce măsură competențele digitale pe care le dețineți vă ajută să adaptați activitățile educaționale la nevoile copiilor?”

„Dacă nu dețin competențe digitale, nu am cum să adaptez activitățile. Folosesc doar YouTube pentru melodii la activitățile muzicale, ceea ce reprezintă o utilizare minimă a tehnologiei în activitatea didactică.”

„Considerați că există diferențe semnificative între nivelul competențelor digitale ale cadrelor didactice tinere și cele cu mai multă experiență?”

„Persoanele tinere au mai multă experiență cu competențele digitale, deoarece pe vremea mea nu existau atâtea instrumente. Este firesc ca cei care au crescut alături de tehnologie să o utilizeze cu mai multă ușurință.”

„Cum apreciați gradul de dotare tehnologică al grădiniței din perspectiva nevoilor activității didactice?”

„Nu este dotată grădinița, nu avem nici măcar videoproiector. Această lipsă a echipamentelor de bază face dificilă integrarea tehnologiei în activitatea didactică, chiar și pentru cei care doresc să o utilizeze.”

Respondent 4. Părinte, 35 de ani – 5 întrebări

„În ce măsură comunicarea cu grădinița se realizează prin mijloace digitale?”

„Comunicarea cu grădinița se realizează în principal prin grupurile de WhatsApp și prin e-mail. Deși aceste mijloace sunt utile pentru transmiterea unor informații rapide, lipsa unei platforme dedicate face ca uneori mesajele să se piardă printre alte notificări, iar părinții să nu fie întotdeauna la curent cu toate noutățile din grădiniță.”

„Cum apreciați gradul de digitalizare al grădiniței în raport cu nevoile copilului dumneavoastră?”

„Grădinița are un site oficial, însă acesta nu este actualizat constant, iar informațiile disponibile nu reflectă întotdeauna situația curentă. Nu există o aplicație sau o platformă prin care părinții să poată urmări activitățile copiilor, să primească notificări sau să interacționeze direct cu cadrele didactice, ceea ce limitează transparența și comunicarea dintre familie și instituție.”

„În ce măsură considerați că digitalizarea a îmbunătățit calitatea și accesibilitatea serviciilor oferite de grădiniță?”

„Parțial. Există câteva aspecte pozitive, precum comunicarea prin WhatsApp și posibilitatea de a plăti contribuția pentru masă online, însă în ansamblu, digitalizarea nu a adus îmbunătățiri semnificative din perspectiva unui părinte. Meniul săptămânal nu este publicat regulat, informațiile despre activitățile copiilor ajung sporadic, iar posibilitatea de a depune cereri sau documente online nu există, părinții fiind nevoiți să se deplaseze fizic la sediul instituției pentru diverse aspecte administrative.”

„Dețineți competențele digitale necesare pentru a interacționa cu grădinița prin mijloacele digitale disponibile?”

„Da, nu am întâmpinat dificultăți în utilizarea mijloacelor digitale prin care grădinița comunică cu părinții. Cu toate acestea, știu că există părinți care se confruntă cu dificultăți în acest sens, mai ales în ceea ce privește utilizarea platformelor online. Cred că grădinița ar putea oferi mai

mult sprijin în această direcție, poate prin organizarea unor sesiuni de informare pentru părinții mai puțin familiarizați cu tehnologia.”

„Ce îmbunătățiri considerați necesare în ceea ce privește digitalizarea grădiniței?”

: „În primul rând, consider că ar fi foarte utilă implementarea unei platforme dedicate comunicării cu părinții, prin care să se poată transmite informații organizat, să se publice meniul săptămânal, activitățile desfășurate și eventualele anunțuri importante. De asemenea, posibilitatea de a depune online diverse cereri sau documente ar simplifica semnificativ interacțiunea administrativă cu instituția. Nu în ultimul rând, dotarea sălilor cu echipamente digitale moderne ar reprezenta un pas concret spre modernizarea grădiniței în ansamblu.”

Respondent 5. Director, 53 de ani – 10 întrebări

„În ce măsură considerați că Grădinița Specială pentru Hipoacuzici Nr. 65 este digitalizată în prezent?”

„Într-o măsură medie. Deși există instrumente digitale utilizate atât în activitatea administrativă, cât și în cea didactică, procesul de digitalizare nu este unul complet, existând în continuare aspecte care necesită îmbunătățire și dezvoltare.”

„Ce platforme sau instrumente digitale sunt utilizate în mod curent în activitatea administrativă a instituției?”

„În activitatea administrativă curentă sunt utilizate platforme precum Yahoo, Gmail, WhatsApp, Zoom și Facebook. Acestea facilitează comunicarea internă și externă a instituției, însă nu acoperă în totalitate nevoile administrative ale unei instituții de învățământ moderne.”

„Există un plan sau o direcție clară la nivelul grădiniței privind dezvoltarea competențelor digitale ale personalului?”

„Da, există o direcție specificată în Planul de Dezvoltare Instituțională al unității, care prevede măsuri concrete pentru dezvoltarea competențelor digitale ale personalului didactic și administrativ, aceasta fiind considerată o prioritate în contextul modernizării instituției.”

„Care este nivelul general al competențelor digitale ale personalului din cadrul instituției?”

„Majoritatea personalului didactic folosește instrumente digitale în activitatea zilnică, însă există diferențe semnificative între nivelul competențelor digitale ale cadrelor didactice tinere și cele cu experiență îndelungată. Această disparitate reprezintă una dintre provocările principale ale procesului de digitalizare al instituției.”

„În ce măsură personalul beneficiază de programe de formare pentru dezvoltarea competențelor digitale?”

„Prima de carieră didactică pe care o primește atât personalul didactic, cât și cel administrativ prevede că minimum 50% din valoarea primei trebuie cheltuită pe cursuri și module de formare profesională. În plus, există mai multe instituții care promovează diferite programe pentru dezvoltarea competențelor digitale, de care personalul poate beneficia.”

„Care sunt principalele obstacole întâmpinate în procesul de digitalizare a instituției?”

„Există un număr restrâns de cadre didactice care manifestă o anumită reticență în utilizarea tehnologiei digitale. Această rezistență la schimbare reprezintă unul dintre principalele obstacole în calea unei digitalizări eficiente și uniforme la nivelul întregului colectiv.”

„Cum a influențat pandemia COVID-19 nivelul de utilizare a tehnologiei și competențele digitale ale personalului?”

„A fost necesară utilizarea tehnologiei digitale și a platformelor existente la momentul respectiv, în special Zoom. Pandemia a reprezentat un moment de accelerare a necesității achiziționării și utilizării echipamentelor digitale, contribuind semnificativ la dezvoltarea competențelor digitale ale personalului.”

„Conșiderați că infrastructura digitală actuală a instituției este suficientă pentru nevoile educaționale?”

„Există oportunitatea de a îmbunătăți infrastructura prin achiziționarea unor softuri și platforme specifice diferitelor categorii de copii existente în unitate, acestea putând contribui semnificativ la creșterea calității actului educațional.”

„Cum este gestionată comunicarea cu părinții prin mijloace digitale?”

„Comunicarea cu părinții se realizează prin intermediul grupurilor de WhatsApp și prin e-mail. Deși aceste mijloace asigură o comunicare de bază, ele nu oferă toate funcționalitățile unei platforme dedicate, care ar putea facilita o interacțiune mai organizată și mai eficientă cu familiile copiilor.”

„Care este viziunea dumneavoastră privind dezvoltarea competențelor digitale și evoluția digitalizării în cadrul grădiniței în următorii ani?”

„Viziunea este ca toate cadrele didactice să își aprofundeze competențele digitale existente și să le dezvolte și aplice în activitățile diferențiate, atât în cele formale, cât și în cele extracurriculare, contribuind astfel la modernizarea continuă a instituției.”

Respondent 6. Administrator, 58 de ani – 10 întrebări

„Ce instrumente sau platforme digitale utilizați în gestionarea resurselor și a activității administrative?”

„În activitatea administrativă utilizez platformele digitale SIIIR, REVISAL, instrumente esențiale pentru gestionarea eficientă a resurselor umane și a activității administrative a instituției.”

„În ce măsură considerați că dețineți competențele digitale necesare pentru desfășurarea eficientă a activității administrative?”

„Cu o experiență de 23 de ani în domeniu, consider că dețin o bună cunoaștere a software-urilor utilizate, reușind să îmi desfășor activitatea în mod eficient prin intermediul instrumentelor digitale disponibile.”

„Cum este gestionată evidența patrimoniului instituției și ce competențe digitale presupune acest proces?”

„Evidența patrimoniului este gestionată conform Legii 22/1969, utilizând programul NEXUS implementat în unitate. Acest proces presupune competențe digitale specifice pentru operarea corectă a programului și pentru asigurarea unei evidențe precise a patrimoniului instituției.”

„Există un sistem informatic dedicat gestionării resurselor și a achizițiilor instituției și cât de ușor îl utilizați?”

„Da, există un sistem informatic dedicat acestui scop și îl utilizez cu ușurință în activitatea zilnică. Experiența acumulată de-a lungul anilor a contribuit la o bună familiarizare cu acest sistem, facilitând gestionarea eficientă a resurselor instituției.”

„Ați participat la cursuri sau programe de formare pentru dezvoltarea competențelor digitale și cât de utile le-ați considerat?”

„Da, am participat la astfel de cursuri și le-am considerat utile pentru dezvoltarea competențelor digitale necesare activității administrative. Formarea continuă reprezintă un aspect esențial pentru a ține pasul cu evoluția tehnologică și cu cerințele tot mai ridicate ale activității administrative.”

„Care sunt principalele dificultăți întâmpinate în utilizarea instrumentelor digitale?”

„Principalele dificultăți sunt legate de preluarea fișierelor prin atașare și încărcarea acestora pe server. Deși aceste operațiuni pot părea simple, ele necesită o anumită atenție și familiarizare cu sistemele informatice utilizate în instituție.”

„În ce măsură considerați că nivelul dumneavoastră de competențe digitale a evoluat în ultimii ani?”

„Nivelul competențelor digitale a evoluat în măsura în care am accesat și utilizat programe digitale noi. Această evoluție continuă este necesară pentru a face față cerințelor tot mai complexe ale activității administrative în contextul digitalizării.”

„În ce măsură comunicarea cu furnizorii și cu instituțiile externe se realizează prin mijloace digitale?”

„Comunicarea cu furnizorii și instituțiile externe se realizează și prin intermediul adreselor de e-mail, utilizând computerul. Această modalitate de comunicare facilitează transmiterea rapidă și eficientă a documentelor și informațiilor necesare desfășurării activității administrative.”

„Ce îmbunătățiri considerați necesare pentru eficientizarea activității administrative prin mijloace digitale?”

„Ar fi utilă îmbunătățirea colaborării dintre cadrele didactice și administrație prin utilizarea unei aplicații web comune, care să faciliteze schimbul de informații și documente între cele două departamente, contribuind astfel la o mai bună coordonare a activității instituției.”

„Considerați că instituția oferă suficient sprijin pentru dezvoltarea competențelor digitale ale personalului administrativ?”

„Da, consider că instituția oferă suficient sprijin în această direcție, atât prin accesul la cursuri de formare, cât și prin punerea la dispoziție a instrumentelor digitale necesare desfășurării eficiente a activității administrative.”

Respondent 7. Secretară, 52 de ani – 10 întrebări

„Ce programe sau platforme digitale utilizați în mod curent în activitatea de secretariat?”

„Utilizez platformele SIIIR , FOREXEBUG, SICAP și VIVASCIM și programele dedicate gestionării resurselor umane, fiecare având un rol specific în desfășurarea activității zilnice de secretariat.”

„În ce măsură considerați că dețineți competențele digitale necesare pentru desfășurarea eficientă a activității de secretariat?”

„Activitatea de secretariat presupune utilizarea zilnică a mai multor platforme specializate, iar de-a lungul timpului am dobândit experiența necesară pentru a le opera eficient și în conformitate cu cerințele instituției.”

„Care sunt principalele documente gestionate în format digital în cadrul instituției?”

„Principalele documente gestionate în format digital sunt cele legate de arhivarea documentelor instituției, contractele personalului încadrat în unitate, actele adiționale și deciziile emise. Gestionarea digitală a acestor documente contribuie la o mai bună organizare și la reducerea volumului de documente fizice.”

„Ați participat la cursuri sau programe de formare pentru dezvoltarea competențelor digitale și cât de utile le-ați considerat?”

„Am participat la cursuri de perfecționare în domeniul achizițiilor publice, care s-au dovedit utile pentru desfășurarea eficientă a activității de secretariat. Formarea continuă reprezintă un aspect esențial pentru adaptarea la cerințele tot mai complexe ale activității administrative digitalizate.”

„Cum se desfășoară comunicarea digitală cu părinții și cu instituțiile externe?”

„Comunicarea digitală cu părinții și cu instituțiile externe se realizează prin poșta electronică, aceasta reprezentând principalul mijloc de comunicare formală utilizat în activitatea de secretariat.”

„Există un sistem informatic dedicat gestionării documentelor și dosarelor elevilor?”

„Da, există sistemul VIVA SCIM, dedicat gestionării documentelor și dosarelor elevilor, utilizat în mod curent în activitatea de secretariat și care facilitează o gestionare mai eficientă și mai organizată a documentelor instituției.”

„În ce măsură considerați că nivelul dumneavoastră de competențe digitale a evoluat în ultimii ani?”

„Nivelul competențelor digitale a evoluat foarte mult în ultimii ani, în special prin utilizarea platformelor digitale dedicate activității de secretariat, această evoluție fiind necesară pentru a face față cerințelor tot mai complexe ale activității administrative.”

„Există proceduri clare privind securitatea datelor cu caracter personal în format digital?”

„Da, există proceduri clare privind securitatea datelor cu caracter personal, redactate prin intermediul platformei VIVA SCIM, acestea fiind cunoscute și respectate în activitatea de secretariat.”

„Există proceduri clare privind securitatea datelor cu caracter personal în format digital?”

„Da, există proceduri clare privind securitatea datelor cu caracter personal, redactate prin intermediul platformei VIVA SCIM, acestea fiind cunoscute și respectate în activitatea de secretariat.”

„Ce îmbunătățiri considerați că ar fi necesare pentru eficientizarea activității de secretariat prin mijloace digitale?”

„Principala îmbunătățire necesară ar fi utilizarea mijloacelor digitale de către toată lumea, atât de către personalul instituției, cât și de către părinți și alte persoane implicate în activitatea grădiniței, o digitalizare eficientă presupunând implicarea tuturor părților.”

## Referințe bibliografice

- [1] Cătălin Vrabie, "Promisiunile Inteligenței Artificiale (AI) Administrației Publice și Orașelor Inteligente," *Smart Cities. Orașul Inteligent. Sustainability and Innovation. Smart Cities International Conference (SCIC) Proceedings*, vol. 11, p. 9–46, 2023.
- [2] Georgiana Mădălina Mihăilă, "Digitalizarea educației din România, planul pentru 2021-2027," *Smart Cities. Orașul Inteligent. Speeding up history. Proceeding up history. Proceedings of the Smart Cities International Conference*, vol. 9, p. 321–331, 2021.
- [3] Diana-Maria Grosu, "Risks and opportunities of smart education," *Smart Cities. Orașul Inteligent. Resilient Communities. Empowered by Collective Intelligence. Proceedings of The Smart Cities International Conference (SCIC)*, vol. 12, p. 313–324, 2024.
- [4] Maria Antonela Dima, "Impactul transformării digitalizării: De la educația tradițională la educația inteligentă," *Smart Cities and Regional Development (SCRD) Preprints.1*, vol. 1, 2024.
- [5] Irina-Ana Drobot, "Can we speak of smart education during the Covid-19 pandemic," *Smart Cities. Orașul Inteligent. Speeding Up History. Proceedings of the Smart Cities International Conference (SCIC)*, vol. 9, p. 497–504, 2021.
- [6] Mădălina Georgiana Mihăilă, "Transformarea societății românești în era talentelor digitale. Rolul resursei umane," *SmartCities. Orașul Inteligent. Accelerating innovation. Proceedings of the Smart Cities International Conference*, vol. 10, pp. 227-236, 2022.
- [7] Andra Cărașu, Curs Disciplină - Metodologia cercetării în Științele Administrative, 2024.
- [8] Septimiu Chelcea, Curs: Tehnici de cercetare sociologică, București: Școala Națională de Studii Politice și Administrative, 2001.

- [9] Robert Damaschin; Mădălina Georgiana Mihăilă, "Digitalizarea administrației publice din România în raport cu tendințele europene," *SmartCities. Orașul Inteligent. Spotlight 2030. Proceedings of the Smart Cities International Conference*, vol. 8, pp. 47-64, 2020.
- [10] Vasile Baltac, e-Guvernarea. Transformarea digitala a administratiei publice, 2024.
- [11] Institutul Național de Administrație, Modul de formare M1: Bazele Administrației Publice, 2022.
- [12] Official Journal of the European Communities, EUROPEAN GOVERNANCE — A WHITE PAPER, 2001.
- [13] "Constituția României," [Online]. Available: <https://www.ccr.ro/wp-content/uploads/2020/03/Constitutia-2003.pdf>. [Accessed 13 2026].
- [14] "ORDONANȚĂ DE URGENȚĂ nr. 57 din 3 iulie 2019," MONITORUL OFICIAL nr. 555, 5 7 2019. [Online]. Available: <https://legislatie.just.ro/Public/DetaliiDocument/215925>. [Accessed 28 02 2026].
- [15] Dragoș Dincă, Serviciile publice - Ediția a 2 a, București, 2024.
- [16] Maria Ileana CARCEA , Introducere în Pedagogie. Manual pentru educație tehnică și profesională, Iași, 2001.
- [17] UNESCO, REIMAGINING OUR FUTURES TOGETHER A new social contract for education, 2021.
- [18] OECD, Reforma învățământului preuniversitar în România: Consolidarea sistemelor de conducere, de evaluare și de sprijin, 2024.
- [19] Cătălin Vrabie, "Education – A Key Concept for E-Administration," *5th World Conference on Learning, Teaching and Educational Leadership, WCLTA*, pp. 371-375, 2014.
- [20] Ion-Ovidiu Pânișoară, "Procesul de învățământ în perspectiva digitalizării," *Educația Digitală*, pp. 99-107, 2020.
- [21] Cătălin Vrabie, "Deep Learning. Viitorul inteligenței artificiale și impactul acesteia asupra dezvoltării tehnologiei," *SmartCities. Orașul Inteligent. Accelerating innovation. Proceedings of the Smart Cities International Conference*, vol. 10, pp. 9-32, 2022.
- [22] Cătălin Vrabie, "Smart Urban Governance. Administrația Publică în era Smart: Tehnologie, Date și Cetățeni," *Smart Cities and Regional Development (SCRD) Preprints*, vol. 1, p. 1, 2024.
- [23] Cristian Gabriel Nicolae Coman, "Administrația publică inteligentă - oportunitate sau amenințare," *Smart Cities. Orașul Inteligent. Resilient Communities Empowered by Collective Intelligence. Proceedings of The Smart Cities International Conference (SCIC)*, vol. 12, pp. 41-51, 2024.
- [24] Laura-Diana Radu, Daniela Popescu, "Educational Challenges and Opportunities in the Era of AI-Driven Smart Cities," *Smart Cities. Orașul Inteligent. Resilient Communities*.

- [25] Otilia Clipa, Dezvoltare și leadership în educația timpurie, București, 2024.
- [26] Aurelia Turcan, Lucia Gujuman, Tatiana Colesnicov, "Digital transformation in education: ASEM case study and the integration of modern technologies in the learning process," *Smart Cities and Regional Development (SCRD) Journal.*, vol. 9, p. 67–80, 2025.
- [27] Ministerul Educației și Cercetării, "STRATEGIA PRIVIND DIGITALIZAREA EDUCAȚIEI DIN ROMÂNIA. Document în consultare publică în perioada 18 decembrie 2020 – 15 februarie 2021," Smart-Edu, 2020.
- [28] Comisia Europeană, "Propunere de RECOMANDARE A CONSILIULUI privind factorii favorizați esențiali pentru succesul educației și formării digitale," Comisia Europeană, Strasbourg, 2023.
- [29] Georgiana Mădălina Mihăilă, "Măsurile integrate la nivel european privind inteligența artificială în raport cu drepturile omului," *Smart Cities. Orașul inteligent. Sustainability and Innovation. Proceedings of The Smart Cities International Conference (SCIC)*, vol. 11, p. 387–392, 2023.
- [30] Asociația pentru Tehnologia Informației și Comunicații din România, "Permisul European de Conducere a Computerului – ECDL," ECDL România, [Online]. Available: <https://www.atc.org.ro/despre-atc/proiecte/ecdl>. [Accessed 5 05 2026].
- [31] ECDL România, "ICDL - The Digital Skills Standard," ICDL pentru Administrația Publică, [Online]. Available: <https://icdl.ro/icdl-pentru-administratia-publica/>. [Accessed 2 05 2026].
- [32] Ministerul Dezvoltării, lucrărilor publice și administrative, "Strategia Națională de dezvoltare urbană integrată pentru orașele reziliente, verzi, incluzive și competitive 2022-2035 (Politica urbană a României)," Guvernul României, 2022.
- [33] Olivia Rusandu, "Resursele umane din sectorul public," *Administrația publică din România: Perspective 2030*, pp. 145-155, 2024.
- [34] Cezar Corneliu Manda, "Digitalizarea administrației publice din România - între nevoile și aspirațiile unei societăți moderne a secolului XXI," *Smart Cities. Orașul Inteligent. Speeding up history. Proceedings of the Smart Cities International Conference*, vol. 9, pp. 41-61, 2021.
- [35] Larisa-Florentina BUTNARIU (BADEA), "Rolul IoT în dezvoltarea administrației publice. Administrația 2.0," *SmartCities Orașul Inteligent, Speeding up history Proceedings of The Smart Cities International Conference*, vol. 9, pp. 425-435, 2021.
- [36] Comisia Europeană, "Indicele Economiei și societății digitale (DESI)," 2022.
- [37] Uniunea Europeană, "Decizia (UE) 2022/2481 a Parlamentului European și a Consiliului din 14 decembrie 2022 de instituire a programului de politică pentru 2030 privind deceniul digital".

- [38] Autoritatea pentru Digitalizarea României, "PLANUL NAȚIONAL DE ACȚIUNE PRIVIND DECENIUL DIGITAL PENTRU ROMÂNIA," Ministerul Cercetării Inovării și Digitalizării, 2024.
- [39] Autoritatea Națională pentru Cercetare, "Finanțăm cu 24 de milioane de euro cele 7 Centre de Inovare Digitală din România pentru implementarea tehnologiilor inovative în companii și administrație," Ministerul Educației și Cercetării, 18 09 2024. [Online]. Available: <https://www.mcid.gov.ro/finantam-cu-24-de-milioane-de-euro-cele-7-centre-de-inovare-digitala-din-romania-pentru-implementarea-tehnologiilor-inovative-in-companii-si-administratie-21577/>. [Accessed 5 05 2026].
- [40] Guvernul României, "Strategia națională pentru dezvoltarea și susținerea Centrelor de Inovare Digitală din România 2024-2027," Autoritatea Națională pentru Cercetare.
- [41] Jurnalul Oficial al Uniunii Europene, "Tratatul privind funcționarea Uniunii Europene (Versiune Consolidată)".
- [42] Organizația Națiunilor Unite, "Transformarea lumii noastre: Agenda 2030 pentru Dezvoltare Durabilă," Departamentul pentru Dezvoltare Durabilă.
- [43] Guvernul României, "Departamentul pentru Dezvoltare Durabilă," Obiectivul 4: Educație de calitate - Garantarea unei educații de calitate și promovarea oportunităților de învățare de-a lungul vieții pentru toți., [Online]. Available: <https://dezvoltaredurabila.gov.ro/obiectivul-4-educatie-de-calitate>. [Accessed 06 05 2026].
- [44] Institutul pentru Drepturile Omului, "Institutul pentru Drepturile Omului," Agenda 2030, [Online]. Available: <https://irdo.ro/agenda2030.php>. [Accessed 20 4 2026].
- [45] Comisia Europeană, "Planul de acțiune pentru educația digitală: contextul politic," Comisia Europeană, 18 11 2025. [Online]. Available: <https://education.ec.europa.eu/ro/focus-topics/digital-education/actions/plan>. [Accessed 06 05 2026].
- [46] Valentin-Stelian Bădescu; Ruxandra Ioana Bădescu , "Unele considerații referitoare la trilema civilizației tehnologice: între tradiție, conservatism și revoluție sau despre Educația tradițională vs. Educația digitală," *Smart Cities. Orașul Inteligent. Accelerating Innovation. Proceedings of the Smart Cities International Conference*, vol. 10, p. 99–128, 2022.
- [47] ANDA RODIDEAL; VALENTINA MARINESCU, "EFECTELE PANDEMIEI COVID-19 ASUPRA SĂNĂTĂȚII ȘI STĂRII DE BINE A COPIILOR," *Revista română de sociologie*, Vols. 1-2, pp. 57-84, 2021.
- [48] "Consiliul European, Consiliul Uniunii Europene," [Online]. Available: <https://www.consilium.europa.eu/ro/policies/education-area/>. [Accessed 26 03 2026].
- [49] DIRECȚIA PENTRU UNIUNEA EUROPEANĂ, "FIȘĂ DE INFORMARE: Agenda europeană a competențelor pentru competitivitate sustenabilă, echitate socială și reziliență," Camera Deputaților, 2020.

- [50] Comisia Europeană, "European Skills Agenda," Comisia Europeană, [Online]. Available: [https://employment-social-affairs.ec.europa.eu/policies-and-activities/skills-and-qualifications/european-skills-agenda\\_en?prefLang=ro](https://employment-social-affairs.ec.europa.eu/policies-and-activities/skills-and-qualifications/european-skills-agenda_en?prefLang=ro). [Accessed 06 05 2026].
- [51] Christine Redecker, "Cadrul european pentru Competența digitală: DigCompEdu," Fundația EOS România și Coaliția pentru Educație Digitală, 2020.
- [52] Comisia Europeană, "Digital Competence Framework for Educators (DigCompEdu)," Comisia Europeană, [Online]. Available: [https://joint-research-centre.ec.europa.eu/digcompedu\\_en?etransnolive=1](https://joint-research-centre.ec.europa.eu/digcompedu_en?etransnolive=1). [Accessed 07 05 2026].
- [53] Simona Adam, "Generații în schimbare în sistemul de învățământ. Competențe digitale ale imigranților și nativilor digitali," *Educația Digitală*, pp. 37-49, 2020.
- [54] Andreea-Gabriela NISTORESCU (MARINESCU), "Universal and human-Centered design for accessible smart education," *Smart Cities. Orașul Inteligent. Resilient Communities Empowered by Collective Intelligence. Proceedings of the Smart Cities International Conference (SCIC)*, vol. 12, p. 305–312, 2024.
- [55] Oana-Nicoleta Mihalachi, "Blended learning – o alternativă de învățare," EDICT, 4 03 2024. [Online]. Available: <https://edict.ro/blended-learning-o-alternativa-de-invatare/>. [Accessed 9 05 2026].
- [56] Irina-Ana DROBOT, "Smart Aspects of Academic Life: Research and Education," *Smart cities. Orașul Inteligent. Accelerating innovation. Proceedings of the Smart Cities International Conference (SCIC)*, vol. 10, p. 171–180, 2022.
- [57] Elena Tîrziman, "Avantaje și dezavantaje ale utilizării tehnologiilor digitale," *Omul versus Tehnologie*, pp. 75-94, 2024.
- [58] Dana Crăciun, "M-learning și u-learning," *Educație Digitală*, pp. 175-187, 2020.
- [59] Carmen ANTON (cas. TIȚĂ), DEZVOLTAREA DE SOLUȚII PENTRU INVĂȚAREA INTERACTIVĂ ÎN MEDIUL VIRTUAL. Rezumatul tezei de doctorat, Iași: UNIVERSITATEA TEHNICĂ "GHEORGHE ASACHI" DIN IASI, 2022.
- [60] Diana-Mihaela Mojolic, "Mediul virtual de învățare. E-learning," EDICT, 3 03 2024. [Online]. Available: <https://edict.ro/mediul-virtual-de-invatare-e-learning/>. [Accessed 9 05 2026].
- [61] Aurelia Iancu, "PEDAGOGIA DIGITALĂ: LIANT ÎNTRE DIGITALIZARE ȘI DEZVOLTAREA PREȘCOLARILOR," Univers Pedagogic, București, 2025.
- [62] Elena Daniela Martin, "Digitalizarea procesului educativ în perioada post-pandemică – direcții de dezvoltare," EDICT, 1 07 2024. [Online]. Available: <https://edict.ro/digitalizarea-procesului-educativ-in-perioada-post-pandemica-directii-de-dezvoltare/>. [Accessed 08 05 2026].
- [63] Cristina Diana Miclăuș, "Utilizarea instrumentelor digitale în învățământul preșcolar," EDICT, 19 04 2021. [Online]. Available: <https://edict.ro/utilizarea-instrumentelor-digitale-in-invatamantul-prescolar/>. [Accessed 09 05 2026].

- [64] Antonia-Laura Pup; Active Citizens Fund România , "Digitalizarea educației preuniversitare de la pandemie la o noua lege," România curată, București, 2022.
- [65] Ministerul Educației, "ORDIN nr. 3497 din 30 martie 2022 pentru aprobarea standardelor de echipare a unităților de învățământ preuniversitar cu echipamente tehnologice," Monitorul oficial, București, 2023.
- [66] Trăistaru Maria, "MODALITĂȚI DE COMUNICARE ȘI ÎNVĂȚARE ONLINE ÎN ÎNVĂȚĂMÂNTUL PREȘCOLAR, FĂRĂ A CREA DEPENDENȚE Exemple de bune practici din grădiniță," ITeach, 15 01 2021. [Online]. Available: <https://iteach.ro/pg/blog/maria.traistaru/read/95996/>. [Accessed 9 05 2026].
- [67] EDUINDEX, "Grădinița Specială pentru Hipoacuzici nr.65," Enduindex.ro, [Online]. Available: <https://eduindex.ro/gradinite/gradinita-speciala-pentru-hipoacuzici-nr-65/>. [Accessed 13 05 2026].
- [68] Darul Sunetului, "Salvați Grădinița pentru Copii Hipoacuzici," Darul Sunetului - Asociație a persoanelor cu deficiențe de auz, 23 04 2021. [Online]. Available: <https://darulsunetului.ro/sprijinim-gradinita-pentru-hipoacuzici/>. [Accessed 13 05 2026].
- [69] Grădinița Specială pentru Hipoacuzici nr. 65, "Grădinita Specială pentru Hipoacuzici nr.65," Grădinita Specială pentru Hipoacuzici nr.65, 2024. [Online]. Available: <https://gradinitanr65.ro/pagina-exemplu/>. [Accessed 13 05 2026].
- [70] Grădinița Specială pentru Hipoacuzici nr. 65, "Planul de Dezvoltarea Instituțională al Grădiniței Speciale pentru Hipoacuzici nr.65 pentru Perioada 2025-2028," Grădinița Specială pentru Hipoacuzici nr. 65, București, 2025.
- [71] Grădinita Specială pentru Hipoacuzici nr.65, "Regulamentul de Ordine Interioară al Grădiniței Speciale pentru Hipoacuzici nr. 65, An Școlar 2025-2026," Grădinita Specială pentru Hipoacuzici nr.65, București, 2025.
- [72] Guvernul României, "Portal actualizat pentru Registrul General de Evidență a Salariaților," Inspectoria Muncii, 1 04 2025. [Online]. Available: <https://www.inspectiamuncii.ro/reges>. [Accessed 16 05 2026].
- [73] Nexus, "NexusERP.ro," Nexus, [Online]. Available: <https://www.nexuserp.ro/?srsltid=AfmBOopQI4NhQqw4I4bLN6F5gXsHi1qMWDUIBWgyZ5zhxtWl56PEsLp9>. [Accessed 16 05 2026].
- [74] Guvernul României, "Ați accesat Portalul FOREXEBUG al Ministerului Finanțelor!," Ministerul Finanțelor, [Online]. Available: <https://mfinante.gov.ro/web/forexepublic>. [Accessed 16 05 2026].
- [75] Sistemul Electronic de Achizitii Publice, "Sistemul Electronic de Achizitii Publice," Sistemul Electronic de Achizitii Publice, [Online]. Available: <https://www.e-licitatie.ro/pub>. [Accessed 16 05 2026].
- [76] VIVASCIM, "PLATFORMA DE MANAGEMENT ORGANIZAȚIONAL VIVA," PLATFORMA DE MANAGEMENT ORGANIZAȚIONAL VIVA, [Online]. Available: <https://platforma.viva-scim.ro/#/autentificare>. [Accessed 16 05 2026].

- [77] OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development), "Starting Strong VII: Key Findings — Finland,," OECD, 2022.
- [78] Kinderpedia, "Kinderpedia," Kinderpedia, [Online]. Available: <https://www.kinderpedia.co/ro/solutii/gradinite-crese>. [Accessed 16 05 2026].
- [79] Comisia Europeană, "Indicele economiei și societății digitale (DESI)," 2020.
- [80] MINISTERUL EDUCAȚIEI, CERCETĂRII ȘI TINERETULUI , Curriculum pentru învățământul preșcolar (3-6/7 ani), 2008.
- [81] European Union, "Eurostat," [Online]. Available: [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Skills\\_for\\_the\\_digital\\_age](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Skills_for_the_digital_age). [Accessed 22 3 2026].
- [82] Uniunea Europeană, "Decizia (UE) 2022/2481 a Parlamentului European și a Consiliului din 14 decembrie 2022 de instituire a programului de politică pentru 2030 privind deceniul digital," 2022.
- [83] Comisia Europeană, "Danemarca – Raportul de țară din 2024 privind deceniul digital," Comisia Europeană, 2024.
- [84] UNESCO, " Profiles Enhancing Education Reviews (PEER)," [Online]. Available: <https://education-profiles.org>.
- [85] Aurelia Pisău; Ion Achiri, "Implementarea Tehnologiilor Digitale În Educație: Experițe Naționale Și Internaționale, 2020," *Acta et Commentationes, Sciences of Education*, pp. 42-51, 2020.
- [86] ARSC - Asociația Română Smart City, "ARSC," Smart Governance, [Online]. Available: <https://arsc.ro/smart-governance/>. [Accessed 2 05 2026].
- [87] STOICA ANCUȚA LOREDANA, BENEFICIILE UTILIZĂRII PLATFORMELOR E-LEARNING ÎN PREDARE-ÎNVĂȚARE, Arad: Editura Școala Vremii, 2022.
- [88] Oana-Nicoleta Mihalachi, "Blended learning – o alternativă de învățare," EDICT, 04 03 2024. [Online]. Available: <https://edict.ro/blended-learning-o-alternativa-de-invatare/>. [Accessed 09 05 2026].