



Erasmus+



TENDINȚE ACTUALE ÎN ÎNVĂȚĂMÂNTUL SUPERIOR DIN REPUBLICA MOLDOVA

**Contribuții ale membrilor echipei
de experți naționali în Reforma
Învățământului Superior din cadrul
Programului Erasmus+
Ediția 2019**



Cofinanțat prin
programul Erasmus+
al Uniunii Europene



Cofinanțat prin
programul Erasmus+
al Uniunii Europene

Sprrijinul oferit de Comisia Europeană pentru această publicație nu constituie o interferență în conținutul acesteia, care reflectă exclusiv punctul de vedere al autorilor, iar Comisia nu poate fi considerată responsabilă pentru eventuala utilizare a informațiilor pe care le conține.

Echipa de Experți în Reforma Învățământului Superior din Republica Moldova în cadrul Programului Erasmus+

Higher Education Reform Experts in Moldova (HERE)

În țările cu statut de Partener în cadrul Programului Erasmus+ activează echipe naționale de Experți în Reforma Învățământului Superior (HEREs). Experții susțin procesul de reformă și modernizare a strategiilor în domeniul învățământului superior, în strânsă colaborare cu autoritățile locale și în continuu dialog cu structurile Uniunii Europene.

În 2015, o nouă echipă de experți în reforma învățământului superior din Republica Moldova a fost selectată. Echipa se implică în proiecte ce țin de reforma curriculumului universitar, ameliorarea guvernantei și managementului universitar, promovarea cooperării dintre sectorul educației și mediul de afaceri.

Misiunea echipei de experți este de a susține Oficiul Național Erasmus+ în identificarea bunelor practici din domeniul învățământului superior pentru a le promova și aplica ulterior la nivel național.

Membrii echipei:

- Nadejda VELIȘCO, Ministerul Educației, Culturii și Cercetării al Republicii Moldova
- Florentin PALADI, Universitatea de Stat din Moldova
- Larisa BUGAIAN, Universitatea Tehnică a Moldovei
- Andrei POPA, Universitatea „Bogdan Petriceicu Hașdeu” din Cahul
- Valentina PRIȚCAN, Expert în Reforma Sistemului de Învățământ Superior
- Vlada LISENCO, Universitatea „T. Șevcenko” din Tiraspol;
- Cristina VORONEANU, Alianța Studenților din Moldova



Universitatea și incluziunea socială în paradigma sistemului deschis de învățământ

Autor: Andrei Popa, expert Reforma Sistemului de Învățământ Superior



Andrei Popa, expert Reforma Sistemului de Învățământ Superior

„Educația deschisă” reprezintă paradigma despre modul în care oamenii ar trebui să producă, să împărtășească și să își construiască / acumuleze cunoștințele¹. Aceasta prevede egalitatea de șanse a tuturor membrilor societății. Asume dimensiunea socială a educației deschise este unul dintre pilonii Procesului de la Bologna, care monitorizează politicile și acțiunile de incluziune în cele 48 de țări participante. De asemenea, este o prioritate esențială în cadrul Agendei 2030 și face parte din Obiectivul de Dezvoltare Durabilă 4, privind educația de calitate².

Mediul economic, situația socială, mediul educațional, apartenența etnică și religioasă, aspectul *gender* - au un impact asupra participării individului în diverse procese social-economice și interpersonale, inclusiv în procesul de învățare.

Presiunile politice pentru acces egal, dar și presiunile demografice și

migrația sunt printre forțele care impun universităților să interacționeze cu un contingent de studenți mult mai divers, și să ia în considerare acest lucru în politicile lor de personal.

Deși numărul persoanelor ce acced la învățământul superior a crescut în Europa și în țările partenere, acest lucru nu înseamnă că învățământul superior a devenit mai incluziv.

„Incluziunea învățământului superior are nevoie de mai multă atenție în instituțiile și sistemele lor”.

Acesta a fost unul dintre mesajele conferinței anuale HERE de la Roma din 2018, în cadrul căreia au avut loc sesiuni regionale de dezbatere pe tema incluziunii sociale. Această conferință a oferit o bază pentru programarea evenimentelor SPHERE din 2019, care a avut o tematică puternic legată de incluziunea socială.

Abordarea acestui subiect în mai multe țări, membre HERE, denotă că, deși există măsuri naționale pentru a oferi subvenții pentru persoanele defavorizate social, nu a existat o strategie cuprinzătoare pentru incluziunea socială³.

Tradițional, măsurile de susținere prin subvenții vizează persoanele cu dizabilități fizice și cele dezavantajate social, refugiații, minoritățile etnice și religioase. În afara de subvenții la nivel național al țărilor membre a Spațiului European

¹

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/02635570010335262/full/html>

²

https://ec.europa.eu/commission/sites/betapolitica/files/reflection_paper_sustainable_annexii_ro.pdf

³ <https://supporthere.org/sites/default/files/6-d4.1-policy-paper.pdf>

al Educației și Cercetări sunt promovate și realizate:

- Obiective specifice și burse pentru instruirea populațiilor rurale;
- Reduceri parțiale de taxe de școlarizare pentru studenții din diferite grupuri sociale vulnerabile;
- Măsuri de susținere pentru promovarea înscrierii la studii a persoanelor defavorizate;
- Cursuri de inițiere pentru minorități etnice care nu vorbesc limba națională.

La nivel universitar, măsurile concrete pe care instituțiile le iau pentru a promova incluziunea socială, cel mai des vizează sprijinul financiar și bursele, urmate de serviciile de asistență pentru studenți.

Se constată că, actualmente, este în creștere presiunea pentru evaluarea diversității și incluziunii la nivel național. Un exemplu elocvent, în acest sens, îl prezintă experiența Olandei⁴. Astfel, respectând autonomia universităților, guvernul olandez a pus în aplicare o serie de măsuri pentru a stimula și influența universitățile în politicile de incluziune:

- Sistemul de finanțare a universității a fost ajustat: s-a trecut de la o abordare orientată preponderant spre oferirea de granturi către studenți, la o abordare axată pe împrumuturi, cu subvenții suplimentare pentru defavorizați;

- Acordurile noi de performanță cu instituția de învățământ superior au fost condiționate de efectuarea unei diferențieri mai puternice între universități, având în vedere că fiecare poate juca un rol distinct în mediul său local. Respectiv, 7% din finanțare sunt condiționate de performanța incluziunii sociale;
- Acordurile de calitate cu instituțiile de învățământ superior în 2018 s-au concentrat pe bunăstarea studenților și profesionalismul profesorilor. De asemenea, universitățile urmează să-și îmbunătățească metodele de selecție și transparența procesului de selecție.

Suplimentar, guvernul Olandei promovează soluționarea a doi factori notabil, referitori la proiectarea, implementarea și evaluarea strategiilor de incluziune socială:

- 1) Relația învățământului secundar cu învățământul superior. Astfel, incluziunea socială este o problemă care trebuie abordată cu privire la întregul lor sistem de învățământ și la abordarea sa spre progres.
- 2) Capacitatea de a colecta și utiliza date la nivel național pe grupuri defavorizate, cum ar fi minoritățile etnice și religioase, care pot fi extrem de sensibile, metodologic invizibile sau chiar lipsesc a fi menționate de lege.

De menționat, că una din problemele cu care se confruntă universitățile, este modul de a demonstra că incluziunea socială și calitatea academică sunt compatibile. Măsurarea impactului politicilor de incluziune socială este esențială, în ceea ce privește corelarea incluziunii sociale și a calității academice, care este adesea pusă sub semnul întrebării. Experiența Universității Vrije din Bruxelles relevă necesitatea elaborării unei metodologii de a cuantifica incluziunea la parametrii calității academice.

De asemenea, în cazul *Vrije Universitet Brussel* s-a observat că strategiile de incluziune socială necesită investiții structurale și resurse la nivel universitar. Universitatea are ofițeri de diversitate (*diversity officers*) responsabili pentru educație, cercetare, campus și comunitate, resurse umane și comunicare. Acești funcționari, cu atribuții funcționale inter-departamentale, sunt responsabili de generarea „produselor” pentru, și acumularea „dovezilor” despre diversitatea și incluziunea socială în campus.

De menționat că „diversitatea” este foarte mult legată de strategia de internaționalizare a instituției (de exemplu, recrutarea și integrarea diverșilor studenți internaționali). În același timp, strategiile de promovare a diversității în campus pot influența politicile de incluziune. Totodată, „incluziunea socială” este distinctă și se referă la societate (în contextul național și local), iar suportul oferit învățământului superior în promovarea incluziunii este

reprezentativ pentru societatea respectivă.

Având în vedere experiența statelor Uniunii Europene, este recomandabilă precizarea subiectului incluziunii sociale și în Republica Moldova. Astfel, **la nivel local, al universităților**, este recomandabil:

- să fie efectuate studii de cercetare cu implicarea autorităților publice și actorilor sociali – administrația publică locală, Oficiul Forței de Muncă, Direcțiile/Centrele locale de Asistență Socială, Direcția refugiați, Biroul Migrație și Azil, - cu scopul de a identifica nevoile de incluziune ale grupurilor sociale particulare – *persoane socio-economic dezavantajate, persoane cu dizabilități, minoritățile naționale, imigranții, studenții maturi (vârșnici), lucrătorii înalt-calificați fără studii superioare.*
- să fie actualizate Planurile strategice de dezvoltare instituțională prin includerea aspectului incluziunii sociale. La fel, este necesară și concretizarea acestui aspect în strategiile sectoriale ale Planului strategic de dezvoltare instituțională a universității, inclusiv:
 - ✓ Strategia de incluziune socială și mobilitate incluzivă
 - ✓ Elemente ale incluziunii sociale să fie incorporate în strategiile de internaționalizare, asigurare a calității,

învățare pe parcursul vieții

- ✓ Organizarea de servicii (oficii) de asigurare a satisfacerii nevoilor individuale ale studenților, în special al celor aflați în mobilitate.

Totodată, **la nivel național** este necesar să fie precizate în actele legislative categoriile ce fac parte din grupul țintă al activităților de incluziune socială. Conform experienței Belgiei, Olandei, Danemarcei și Marii Britanii, sunt menționate: *persoane socio-economic dezavantajate, persoane cu dizabilități, minoritățile naționale, imigranții, studenții maturi (vârșnici), lucrătorii înalt-calificați fără studii superioare*. De asemenea, este necesară elaborarea unor politici și strategii naționale de incluziune socială a grupurilor menționate. Actualmente, în Republica Moldova este oficializat doar Programul național de incluziune socială a persoanelor cu dizabilități pentru anii 2017-2022, aprobat prin Hotărârea Guvernului nr. 723 din 08.09.2017. În context și ca rezultat la nivel de domeniu, urmează să fie elaborată strategia de incluziune socială în învățământul superior și de mobilitate incluzivă, care ar prevedea politicile, domeniile și direcțiile de aplicare a lor (inclusiv cu implicarea autorităților publice), sursele de finanțare și principii de asistență financiară a incluziunii sociale și mobilității incluzive.

În contextul promovării incluziunii sociale, vine și conceptul de **„mobilitate incluzivă”**⁵, care înseamnă crearea și asigurarea condițiilor adecvate de învățare (de muncă sau de voluntariat) în străinătate pentru persoanele cu mai puține oportunități, prin suportul acestora în satisfacerea diferitor nevoi individuale specifice și individualizate respective, pentru a asigura o perioadă de mobilitate sigură și interesantă în străinătate.

Elementele de bază ale unei „mobilități incluzive” sunt:

- Acces echitabil și egal la programul Erasmus+
- Accesibilitate și informații accesibile
- Claritate
- Asistență individualizată
- Independență pentru persoana care pleacă în străinătate
- O abordare mai bună pentru evaluarea și înțelegerea nevoilor
- Evaluare și monitorizare
- Informare / formare / sensibilizare
- Proiectare universală pentru învățare care include toată lumea
- Mijloace eficiente de comunicare și structuri pentru rezolvarea problemelor legate de acces și incluziune

Respectiv, mobilitatea incluzivă se referă nu doar la mobilitatea academică, ci și la *aspectele sociale* care joacă un rol important în experiența în străinătate, precum și

legătura potențială de conectare cu comunitatea locală. Prin acest concept este pusă în evidență importanța de a crea, conștientiza, de a educa și forma pe cei care lucrează cu mobilitatea, pentru ca să știe să lucreze într-un mod incluziv.

Urmând să dea răspuns noilor tendințe și inițiative, care promovează activ paradigma sistemului deschis de învățământ (crearea celor mai largi posibilități doritorilor de a accede la studii, oferindu-le suport financiar, logistic și de conciliere), pentru universitățile din Republica Moldova este necesar să fie identificate *grupurile de nevoi individualizate* ale persoanelor aflate în mobilitate și, respectiv, *crearea serviciilor* apte să satisfacă diferite nevoi individuale specifice. Astfel, se identifică 3 perioade, conform cărora se grupează următoarele nevoi:

- nevoi **înaintea** unei mobilități: informații accesibile, comunicare între actori, proceduri respectuoase, sprijin în procesul de cerere, încurajarea mobilității (activități / stimulente pozitive).
- nevoi **în timpul** mobilității: servicii de asistență pentru nevoi diverse, instrumente pentru a deveni independenți, acces la cazare, îngrijire medicală, timp liber etc., condiții de învățare și portaluri accesibile.
- nevoi **după** o mobilitate: formulare de feedback,

instrumente de evaluare accesibile / clare, evaluarea incluziunii, suport pentru reintegrare.

În calitate de punct de pornire pentru declanșarea promovării incluziunii sociale și mobilității incluzive, precum și în scopul clarificării și orientării universităților, Alianța pentru Mobilitate Incluzivă (*Inclusive Mobility Alliance*), care cuprinde 28 de organizații și rețele europene de studenți și universități⁶, în perioada septembrie 2018 - ianuarie 2019 a elaborat și înaintat Recomandările pentru Programul Erasmus+ pentru perioada 2021-2027 (*Recommendations on making the Erasmus programme 2021-2027 more inclusive*)⁷, susținute de Parlamentul European⁸.

Astfel, având în vedere Obiectivul Dezvoltării Durabile 4 din Agenda 2030 pentru dezvoltare durabilă a ONU⁹, paradigma sistemului deschis de învățământ plasează universitățile în noile condiții ale lumii globalizate, aflate în relații de dialog și comunicare cu toate păturile și grupurile sociale, și activând în condiții de migrație a forței de muncă, digitizare a proceselor economice, toate acestea solicitând capacitate de răspuns adecvat la schimbările rezultate din inovație și dezvoltare tehnologică.

⁶ <https://esn.org/inclusive-mobility-alliance>

⁷

<https://mapped.eu/sites/default/files/ima/IMA%20recommendations%20%20Final%20version.pdf>

⁸

<http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/B>

[RIE/2018/628313/EPRS_BRI\(2018\)628313_EN.pdf](RIE/2018/628313/EPRS_BRI(2018)628313_EN.pdf)

⁹

https://ec.europa.eu/commission/sites/beta-political/files/reflection_paper_sustainable_annexii_ro.pdf



AVR-ul – o nouă realitate în învățământul din Republica Moldova

Autor: Florentin Paladi, expert Reforma Sistemului de Învățământ Superior



Florentin Paladi, expert Reforma Sistemului de Învățământ Superior

Definiția AVR:

Realitatea augmentată (engl. *augmented reality*) – realitatea mixtă percepută (eng. *mixed reality*), creată cu ajutorul calculatorului (engl. *virtual reality*) folosind elementele „augmentate” ale realității percepute (atunci când obiectele reale sunt montate în câmpul de percepție); rezultatul introducerii în domeniul percepției oricăror date senzoriale pentru a completa informațiile despre mediu și pentru a îmbunătăți percepția informațiilor. (P.Milgram, H.Takemura, A.Utsumi & F.Kishino, 1994).

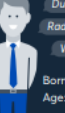
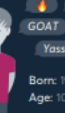
Istoria dezvoltării *realității virtuale și augmentate* (AVR – *Augmented Virtual Reality*) numără mai mult de 30 ani, iar Compania EON Reality din SUA este liderul mondial în domeniu. Mult timp aceste tehnologii și-au găsit aplicațiile doar în industria militară, în particular pentru efectuarea dirijării și simulărilor de zbor, și nu erau disponibile pentru spectrul larg de industrii datorită secretelor din domeniu și a costurilor extrem de ridicate, dar și a

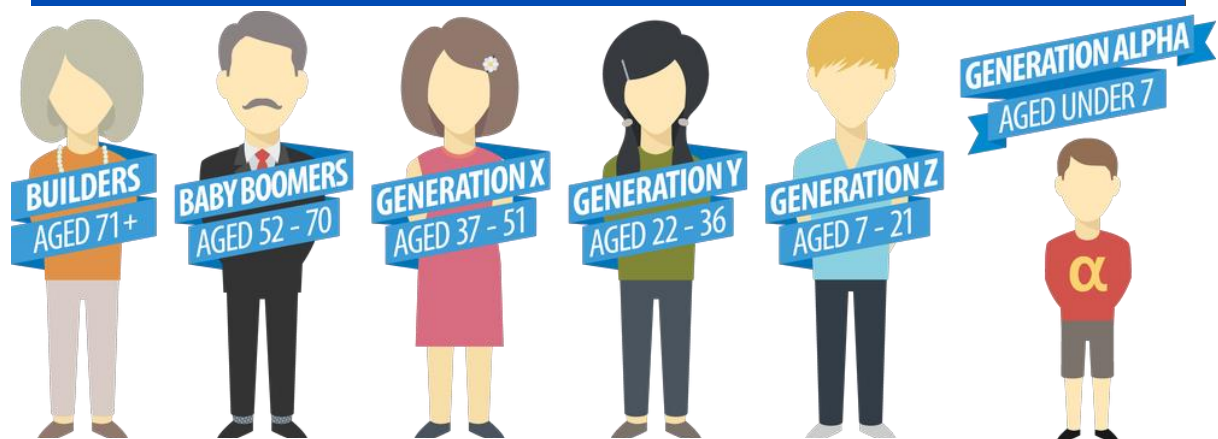
complexității echipamentelor. Tehnologiile AVR au un potențial extraordinar pe piața de aplicații mobile, dar pentru a putea fi utilizate în masă este nevoie de multe investiții și este necesar să fie create diverse centre de cercetare și dezvoltare. În acest context, crearea Centrului AVR-IDC (Centrul Digital Interactiv în domeniul Realității Virtuale și Augmentate) se încadrează perfect în necesitățile de modernizare a învățământului din Republica Moldova, în particular în identificarea corectă a strategiei de dezvoltare: de la focalizarea pe perfecționarea și diversificarea formelor și a conținuturilor instruirii la **modernizarea tehnologiilor de instruire** axate pe particularitățile de învățare ale Generațiilor Z și ALPHA (a se vedea imaginea de mai jos).

Conceptul AVR-IDC se bazează pe 3 piloni de bază:

- Soluțiile **EON HUMAN 2.0** pentru „*smart students & smart workers*”;
- Soluțiile **CLASSROOM 3.0** pentru elevi și studenți – „*learn faster, remember longer and make better decisions*”;

• **INDUSTRY 4.0** pentru întreprinderi – „*upskill workers*”.

CATEGORY	BUILDERS	BABY BOOMERS	GENERATION X	GENERATION Y	GENERATION Z	GEN ALPHA
Slang terms	 We prefer proper English if you please Born: < 1946 Age: 74+	 Be cool Peace Groovy Way out Born: 1946-1964 Age: 55-73	 Dude Ace Rad As if Wicked Born: 1965-1979 Age: 40-54	 Bling Funky Doh Fashizz Whassup? Born: 1980-1994 Age: 25-39	 Fam GOAT Slay Yass queen Born: 1995-2009 Age: 10-24	 lit yeet hundo aof m idic Born: 2010-2024 Age: under 10
Social markers	World War II 1939-1945	Moon landing 1969	Stock market crash 1987	September 11 2001	GFC 2008	Trump / Brexit 2016
Iconic cars	 Model T Ford Final, 1927	 Ford Mustang 1964	 Holden Commodore 1978	 Toyota Prius 1997	 Tesla Model S 2012	 Autonomous vehicles 2020s
Iconic toys	 Roller skates	 Frisbee	 Rubik's cube	 BMX bike	 Folding scooter	 Fidget spinner
Music devices	 Record player LP, 1948	 Audio cassette 1962	 Walkman 1979	 iPod 2001	 Spotify 2008	 Smart speakers Now
Leadership style L - Leader I - New leaders	 Controlling	 Directing	 Coordinating	 Guiding	 Empowering	 Inspiring
Ideal leader	Commander	Thinker	Doer	Supporter	Collaborator	Co-creator
Learning style	Formal	Structured	Participative	Interactive	Multi-modal	Virtual
Influence/advice	Officials	Experts	Practitioners	Peers	Forums	Chatbots
Marketing	Print (traditional)	Broadcast (mass)	Direct (targeted)	Online (linked)	Digital (social)	In situ (real-time)



	Baby Boomers - experiences in the 1960's and 70's	Generation X - experiences in the 1980's and 90's	Generations Y & Z - experiences in the 21st century
Core values	reliability, respect	freedom, life balance	identity, connection
Belief systems	absolutes, historical	some absolutes, some factual	few / no absolutes, observable
Influences	authorities, advancement	experts, achievement	own-community, self-discovery
Communication and language	auditory, monologue	visual, dialogue	kinaesthetic, multi-sensory
Apologetics and tone	presuppositional, negative	evidential, negative	incarnational, positive
Focus	traditional, prescriptive	technical, descriptive	experiential, participative
Learning style	formal, structured	relaxed, effective	spontaneous, collaborative
Learning environment	classroom style, quiet atmosphere	round-table style relaxed ambience	unstructured, interactive



Premise:

1. Spații dotate pentru **Centrul AVR-IDC** în campusul central al USM (str. A.Mateevici 60), după modelul din Singapore, care va consolida componenta de instruire bazată pe tehnologia AVR. Mai mult ca atât, dezvoltarea aplicațiilor educaționale și de cercetare pentru învățământul preuniversitar și universitar va consolida componenta de cercetare-inovare, care-i lipsă în prezent la nivel național.

2. **Personal calificat care posedă cunoștințe în tehnologiile AVR.**

Vom remarca în mod deosebit esența acestui proiect: este bazat pe soluții software cu aplicații în educație, medicină, inginerie, arhitectură etc., cu aspecte de inovare și creativitate pentru economia țării, în care poate fi implicată resursa umană creatoare și calificată. Experiența și expertiza, de exemplu, a colaboratorilor USM și USMF permit identificarea specialiștilor necesari care vor constitui nucleul personalului de instruire și cercetare, iar experiența acestor specialiști va permite crearea programelor academice pentru instruirea studenților cu aplicarea celor mai moderne tehnologii de instruire, inclusiv componenta de cercetare-inovare.

3. **Consolidarea eforturilor în domeniul de interes comun.** De exemplu, relansarea educației în domeniul fizicii medicale, de rând cu



ingineria biomedicală, poate fi realizată doar prin eforturile comune ale USM și USMF. În particular, ocupațiile de „Expert în fizică medicală”, „Fizician medical” și „Fizician medical stagiar” au fost deja introduse în Clasificatorul ocupațiilor din Republica Moldova (CORM 006-14) prin Ordinul nr. 593 al MSMPS din 15.05.2018. USM poate propune și Planuri de învățământ comune la

specialitățile „Fizica medicală” și „Ingineria biomedicală”, care sunt racordate la necesitățile medicinei naționale și necesită implicarea conjugată a specialiștilor din astfel de domenii de formare profesională, cum ar fi medicina, fizica, dezvoltarea produselor program și a aplicațiilor/ sistemelor informaționale, inclusiv modelare matematică, imagistică medicală etc.

4. **Acces la resursa umană.** La bazele tehnologiilor AVR sunt puse principiile matematicii, geometriei, fizicii etc. În acest context, colaborarea cu USM și USMF va permite Centrului AVR-IDC să apeleze la potențialul uman, care va putea interveni, de fiecare dată când

va fi necesar sau de dorit să o facă, în crearea arhitecturii și modelelor logice ale viitoarelor aplicații.

5. **Echipament performant.** Pentru a efectua cercetarea în domeniul AVR, Centrul dispune de echipament performant de ultimă generație. Totodată, la USM există o infrastructură avansată în domeniu reprezentată de Centrul de Educație și Cercetare în Matematică și Informatică (CECMI, fondat în 2006) cu calcul paralel performant, Centrul Wolfram Moldova (CWM), creat în anul 2016 la inițiativa Companiei Wolfram Research Inc. (Champaign, Illinois, SUA), precum și Centrul de educație și cercetare în domeniul roboticii, fondat în anul 2018 în cadrul proiectului Erasmus+ CBHE „Educational for Drone” (eDrone, 574090-EPP-1-2016-1-ITEPPKA2-CBHE-JP), iar la USMF, de exemplu, poate fi remarcat Centrul Universitar de Simulare în Instruirea Medicală. Astfel, centrele care există, calculul paralel, modelarea matematică, teoria jocurilor, teoria optimizării, robotica etc. reprezintă un solid punct de pornire în direcția modernizării AVR a educației naționale, care vor conduce și la un nou concept de digitalizare a învățământului preuniversitar. În acest context, pentru extinderea, modernizarea și consolidarea activităților de instruire, cercetare și inovare, se propune a dota Centrul AVR-IDC cu echipament audio-vizual performant *Classroom 3.0 AVR Equipment*, calculatoare pentru platforma virtuală, 100 perechi de ochelari 3D și licențe pentru studenți: 42 calculatoare pentru procesare 3D live cu 42 monitoare de 27 inch; 2 ecrane FULL HD 1.5m screen; Oculus Quest; HTC Vive Full set (HTC Vive fără și cu conexiune WiFi, HTC Vive

Pro Eye); Leap Motion Developer pentru proiecte Hand-Tracking; Microsoft HoloLens 2; Samsung Gear VR with Controller; Imprimantă pentru soluții AR în Unity și Vuforia, precum și tablete pentru proiecte AR etc. Totodată, se preconizează a contribui și la dezvoltarea aplicațiilor educaționale și de cercetare corespunzătoare, iar studenții, care vor utiliza la un nivel profesionist *Creator AVR, Unreal Engine* și *Unity Engine* pentru dezvoltarea propriilor aplicații AVR, să fie certificați anual de către Compania EON Reality.

6. **Potențial de creștere.** USM este cea mai mare universitate din Republica Moldova, având studenți înmatriculați la Facultățile de Matematică și Informatică, Fizică și Inginerie, unde actualmente la specialitățile TIC învață circa 1000 studenți și activează 112 profesori. Acest lucru permite a instrui studenți talentați, care vor continua să-și aplice și consolideze cunoștințele și în cadrul Centrului AVR-IDC. La rândul său, USMF este unica instituție de învățământ superior care instruieste medici și farmaciști în Republica Moldova, una dintre cele mai prestigioase instituții de învățământ superior din țară, fiind bine recunoscută și peste hotare, iar educația și sănătatea cetățenilor rămân mereu prioritățile fiecărui neam.

Astfel, se intervine cu un concept nou în pregătirea specialiștilor în IT, inclusiv cu AVR, parteneriat atât cu USMF în implementarea în instruire a acestor aplicații, cât și în cadrul Consorțiului Universităților din Republica Moldova, România și Ucraina (CUMRU), universitățile-membre ale Consorțiului fiind:

Universitatea de Stat din Moldova, Universitatea de Stat „Alec Russo” din Bălți, Universitatea „Alexandru Ioan Cuza” din Iași, Universitatea Națională de Arte „George Enescu” din Iași, Universitatea „Ștefan cel Mare” din Suceava, Universitatea „Yurii Fedkovych” din Cernăuți, iar mai nou, conform deciziei aprobate la ședința Consorțiului din 21 septembrie 2018, și Academia de Muzică, Teatru și Arte Plastice din Chișinău. Mai mult ca atât, au fost deja inițiate discuții cu centre similare din Danemarca, Singapore și Japonia, fapt ce ne-ar susține atât în modernizarea curriculei universitare și preuniversitare, cât și pentru obținerea prin concurs a unor proiecte internaționale de cercetare-inovare.

De asemenea, profesorii universităților pot beneficia de instruire privind utilizarea platformei și a instrumentelor digitale interactive pentru crearea și aplicarea unităților de curs. Datorită acestor laboratoare virtuale atât cadrele științifico-didactice, cât și studenții au posibilitatea să experimenteze în domeniul profesional în timp real. Studenții și profesorii posedă acces gratuit la surse de literatură cu referire la realitatea virtuală augmentată, fiind posibilă, de exemplu, accesarea a circa 650000 resurse 3D, peste 10000 de lecții și peste 5000 de aplicații.

Mai mult ca atât, cadrele științifico-didactice instruite vor putea crea propriile cursuri, inclusiv efectuându-se evaluarea studenților pe parcursul lecțiilor sau la distanță.

Participarea în perioada 26-28 martie 2019 la *EON Reality Fest* organizat în cadrul Centrului AVR-IDC



din Bologna și întâlnirea cu Mats Johansson, Președintele EON Reality, precum și participarea în perioada 24-27 aprilie 2019 în Singapore la *Future of Education Global Summit* și *Hands on AVR Workshop*, întâlnirea cu directorul EON Reality din Singapore, Ridwan Othman, vizita Centrului AVR-IDC din Singapore, urmată și de întâlnirea cu fondatorul Companiei EON Reality din SUA, Dan Lejerskar, la oficiul EON Reality Singapore – Regional Headquarters and R&D Asia, au consolidat conceptul conform căruia cel mai potrivit model AVR pentru implementarea în Republica Moldova este cel din Singapore. Astfel, Centrul AVR-IDC de la USM ar consolida capacitățile instituțiilor noastre de învățământ superior și ar eficientiza procesul de predare-învățare cu utilizarea tehnologiilor digitale AVR de ultimă generație.

Echipamentele moderne și tehnologiile de vârf implică un alt nivel de educație, corelat cu un concept avansat de utilizare a TIC-ului în formarea și dezvoltarea continuă a competențelor profesionale, racordarea paradigmei

pedagogice a instruirii active la expectanțele și cerințele actuale ale tineretului studios din Generațiile Z și ALPHA, precum și crearea unor echipe interdisciplinare calificate, care pot accelera procesele de implementare a noilor tehnologii cu impact aplicativ în domeniile, de exemplu, ale educației și medicinei. Nu în ultimul rând, și viitorul Centru regional de educație și inovare pentru dezvoltarea și consolidarea industriilor creative (MediaCor) conține sinergia AVR&Motion Capture, fiind considerată drept una din direcțiile sale prioritare.



Eficiența metodelor de predare

*Autor: Cristina Voroneanu, reprezentantul studenților în cadrul
Experților în Reforma Învățământului Superior*



*Cristina Voroneanu, reprezentantul
studentilor în cadrul Experților în
Reforma Învățământului Superior*

Metodele de predare și învățare, definite precum totalitatea procedeelelor utilizate de cadrele didactice pentru a facilita procesul de învățare, reprezintă un indicator al calității studiilor universitare.

Un studiu cantitativ realizat pe un eșantion de 154 studenți și absolvenți indică că metodele de predare și învățare determină gradul de apreciere și interes a studentului privind învățământul superior. Când elevii sau studenții sunt întrebați cu privire la obiectele preferate și motivul pentru care le consideră mai interesante, aceștia de cele mai dese ori invocă profesorul și modalitatea de predare a acestuia.

În analiza cantitativă au participat actuali și foști studenți cu vârsta cuprinsă între 18 și 40 de ani. Majoritatea respondenților au între 20 și 25 de ani, fiind în prezent studenți sau finalizându-și recent studiile. Mai mult de jumătate dintre respondenți (59.1 %) sunt de genul feminin.

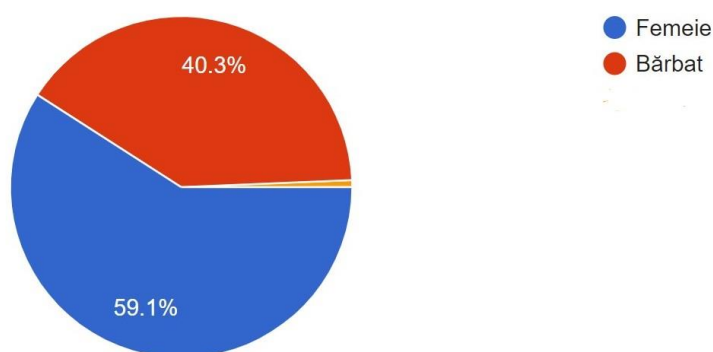


Figura 1.1 Profilul respondenților: distribuția pe gen a participanților la sondaj

La studiu au participat studenți din peste 10 universități din Republica Moldova, inclusiv din sudul și nordul țării. Cel mai înalt nivel de studii

finalizat a respondenților este licența (69.5 %), iar 29.9 % au absolvit de asemenea și ciclul doi de studii - masteratul.

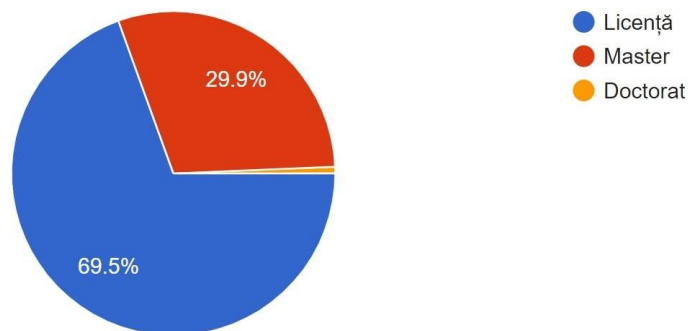


Figura 1.2 Profilul respondenților: ultimul nivel de studii finalizat

53.2 % (82 respondenți) dintre aceștia consideră că metodele utilizate sunt cel mai important aspect al studiilor superioare, iar **33.8 % (52 respondenți)** sunt de părerea că profesorii care predau

determină calitatea studiilor. Pe locul trei ca prioritate, se plasează **(4.5 %)** oportunitatea de a participa în schimburi academice (Erasmus+, conferințe și instruiți internaționale etc.)

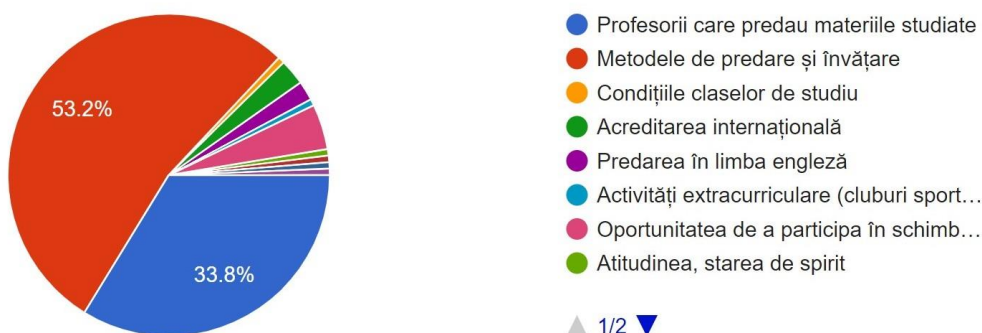


Figura 2.1 Criteriile determinante în aprecierea calității studiilor superioare

Majoritatea studenților care au participat la sondaj au apreciat metodele de predare utilizate în universitățile din Moldova cu nota șapte (29.2 % sau 45 de respondenți), pe o scară de la 1 la 10.

În mediu studenții au apreciat metodele de predare cu nota cinci. Este de remarcat că nici un student nu a apreciat metodele de predare cu nota zece.

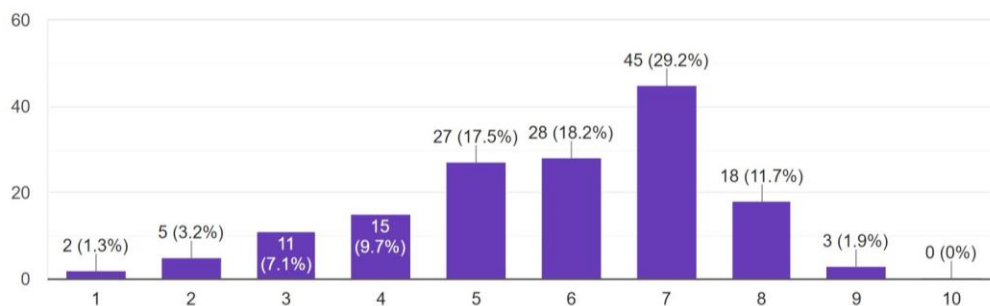


Figura 2.2 Evaluarea metodelor de predare utilizate în universitățile din Republica Moldova

Studentii au apreciat cu note mai mari metodele de predare utilizate în universitățile din străinătate. 49 și 154 dintre respondenți au studiat din Europa și SUA. Majoritatea au apreciat metodele de predare utilizate în

străinătate cu nota nouă (51 % sau 21 respondenți). 14.3 % (7 respondenți) au evaluat metodele de predare cu nota zece. În mediu metodele de predare din universitățile din Europa și SUA au fost apreciat cu 7.5.

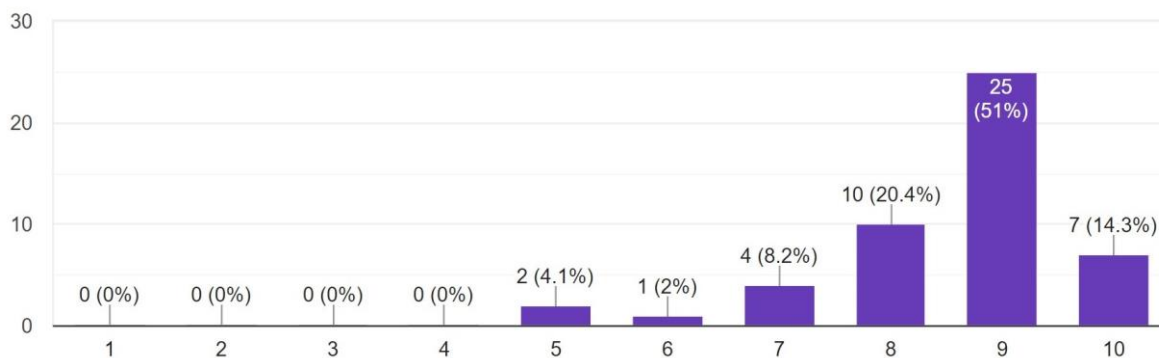


Figura 3.1 Evaluarea metodelor de predare utilizate în universitățile din străinătate

Conform studenților cea mai des utilizată metodă de predare în universitățile din Moldova este prelegerea (76 % sau 117

respondenți). Studenții consideră însă **cele mai eficiente metode de predare** sunt:

Metode de predare	Respondenți (%)
Analiza studiilor de caz	40.9 % sau 63 respondenți
Discuțiile libere	39.6 % sau 61 respondenți
Dezbaterile	32.5 % sau 50 respondenți
Exercițiile practice	32.5 % sau 50 respondenți
Simulări/joc de rol	26 % sau 40 respondenți
Lucru în grup	21.4 % sau 33 respondenți
Experiment	21.4 % sau 33 respondenți

Conform sondajului, studenții apreciază metodele centrate pe student ca fiind cele mai eficiente și interactive. Studiile recente confirmă superioritatea acestor metode. Conform profesoarei Maryellen Weimer „profesorii care adoptă metode centrate pe student învață studenții cum să gândească, să rezolve probleme, să evalueze dovezi, să analizeze argumente, să genereze ipoteze - toate abilitățile de învățare esențiale pentru însușirea materialului unei discipline. Astfel de profesori nu presupun că studenții vor prelua aceste abilități de sine-stătător, automat. Unii dintre ei reușesc însă majoritatea studenților nu sunt astfel. Cercetările arată constant că abilitățile de învățare se dezvoltă mai repede dacă sunt însușite în paralel cu conținutul.”¹⁰ Autoarea atenționează însă că implementarea acestor metode implică mai multe dificultăți, printre

care rezistența din partea unor studenți. Aceste metode solicită mai multă implicare și mai mult efort din partea studenților. Unii dintre ei preferă să continue studiile astfel cum s-au deprins pe parcursul mai multor ani sau consideră că metodele interactive oferă insuficient conținut. Astfel, profesorii care le aplică trebuie să le aplice corect și să motiveze studenții să își asume responsabilitatea pentru procesul lor de învățare.

Pentru ca profesorii să poată corespunde cerințelor studenților și să aplice metode inovative și eficiente, trebuie să beneficieze constant de instruire și oportunități de perfecționare. Programul Erasmus+ oferă profesorilor oportunitatea de a face schimb de experiență în universitățile din Europa și să își perfecționeze metodele și abilitățile de predare.

¹⁰ Learner-centered teaching: Five key changes to practice Maryellen Weimer, 2013
<https://cte.tamu.edu/getattachment/Faculty->

[Teaching-Resource/Program-ReDesign/Orientation-and-Team-Formation/Book-Summary-Learner-Centered-Teaching-by-Maryellen-Weimer.pdf.aspx](https://cte.tamu.edu/getattachment/Faculty-Teaching-Resource/Program-ReDesign/Orientation-and-Team-Formation/Book-Summary-Learner-Centered-Teaching-by-Maryellen-Weimer.pdf.aspx)
(accesat 05.11.2019).

Selectarea metodelor de predare trebuie să se bazeze pe ultimele cercetări în domeniu, experiența profesorilor pe care universitățile ar trebui să le valorifice și să le documenteze (elaborarea unui ghid sau a unui studiu privind eficiența metodelor prin predare prin colaborarea profesorilor cu diferite experiențe și ani de predare), precum și feedback-ul studenților. Conform doctorului în științe Shahida Sajjada, profesor al Universității Karachi din Pakistan, analiza a 41 de studii la acest subiect a demonstrat că aprecierile studenților reprezintă cea mai eficientă metodă de evaluare a calității studenților¹¹. Universitatea și profesorii care iau în considerare recomandările studenților și aplică metodele apreciate de studenți ca fiind cele mai eficiente, vor genera un interes sporit a studenților în cursurile pe care le oferă și vor spori calitatea studiilor prestate.

Deși se încurajează ca profesorul să testeze și să adopte noi metode de predare, la fel de important este ca să le selecteze metodele care corespund stilului și temperamentului său. Astfel, profesorul își dezvoltă un stil autentic, care îl ajută să se simtă confortabil în fața studenților și îl diferențiază față de alte cadre didactice.

Responsabilitatea nu se rezumă însă exclusiv la profesor și

administrarea instituțiilor de învățământ care trebuie să ofere spațiul și oportunitățile de învățare/exersare a metodelor interactive. După cum remarcă Maryellen Weimer, metodele participative solicită și un angajament din partea studenților. Metodele tradiționale precum prelegerea solicită puțină implicare din partea studenților, ceea ce face procesul de învățare mai confortabil, însă mai puțin eficient. Studenții trebuie să coopereze cu profesorii pentru implementarea cu succes a metodelor interactive și să lobeze pentru răspândirea și îmbunătățirea acestora. Dacă metodele sunt implementate parțial sau dacă studenții refuză să participe, indiferent de efortul depus, acestea nu vor produce rezultatele scontate.

Reformarea sistemului de predare reprezintă un efort comun dintre autoritățile de resort, administrația instituțiilor, profesori și studenți. Studenții, reprezentanți de asociațiile studențești trebuie să solicite aplicarea acestora, profesorii trebuie să fie deschiși spre a le implementa, iar administrația și autoritățile trebuie să creeze oportunități pentru facilitarea procesului de instruire continuă a profesorilor și de încurajare a utilizării metodelor inovative.

¹¹ Shahida Sajjada. Effective teaching methods at higher education level. p. 2

<http://class.web.nthu.edu.tw/ezfiles/669/1669/img/1381/1.Effectiveteachingmethodsathighereducationlevel.pdf> (accesat 05.11.2019).



Proiecte europene de consolidare a capacităților în învățământul superior – instrumente eficiente de implementare a prevederilor procesului Bologna

Autor: Nadejda Velișco, Expert în Reforma Învățământului Superior



*Nadejda Velișco, Expert în Reforma
Învățământului Superior*

Cuvinte-cheie: autonomie universitară, guvernare universitară, asigurarea calității, reforme structurale, mecanisme de finanțare, etc.

În anul 2018 Spațiul european al învățământului superior a aniversat 20 de ani de la semnarea *Declarației de la Sorbona (Sorbonne Joint Declaration on Harmonization of the Architecture of the European Higher Education System, 1988)*, iar în acest an 2019 sărbătorim 20 de ani de la semnarea Declarației de la Bologna (1999), cea prin care s-au pus bazele realizării unui Spațiu European pentru învățământul superior.

La conferința aniversară de la Bologna, Italia, care a avut loc în iunie 2019, au fost puse în discuție progresele realizate, dar și provocările cu care s-au confruntat sistemele naționale de învățământ în această perioadă de timp.

Procesul Bologna este unul dintre principalele procese voluntare de cooperare inter-guvernamentală la nivel european, implementat în prezent în 48 de state, inclusiv și în Republica Moldova, care definesc

Spațiul european al învățământului superior (EHEA) și a fost lansat prin Declarația de la Bologna din 1999. Aceste state implementează reforme în învățământul superior pe baza unor valori fundamentale comune - cum ar fi libertatea de exprimare, autonomia instituțiilor, asociații independente ale studenților, libertatea academică, libera circulație a studenților și a personalului. Prin acest proces, țările, instituțiile și părțile interesate din Spațiul european al învățământului superior își adaptează continuu sistemele de învățământ superior, făcându-le mai compatibile și întărind mecanismele lor de asigurare a calității.

O contribuție imensă la acest proces o au programele UE, care au precedat programul Erasmus+, precum: TEMPUS, Erasmus-Mundus (*mobilități de scurtă durată*), Erasmus Mundus Joint Master Degree (*În perioada 2014 -2017 în cadrul Acțiunii I Programe Comune de Masterat Erasmus Mundus (EMJMD) au fost obținute 23 burse EMJMD*).

În perioada 1994-2013 în Republica Moldova au fost implementate 83 de proiecte TEMPUS (creșterea capacităților instituționale) cu o valoare totală de 43 milioane de euro. Contribuția Programului TEMPUS rămâne a fi esențială în promovarea reformei și modernizării sistemului de învățământ superior național și pregătirii acestuia pentru aderare la Procesul de la Bologna. Prin intermediul proiectelor TEMPUS, în perioada anilor 1994-2013 au beneficiat de mobilități academice circa 1000 de cadre didactice din învățământul superior. TEMPUS este

o istorie de succes pentru Republica Moldova, fiind cel mai durabil program de susținere a reformei învățământului superior prin care s-a reușit: reforma curriculară, dezvoltarea guvernantei universitare, fortificarea celor 3 cicluri de studii – licență, masterat, doctorat; dezvoltarea mecanismului național de asigurare a calității în învățământul superior; dezvoltarea autonomiei universitare și perfecționarea sistemului de gestionare al universităților; ajustarea formării specialiștilor la necesitățile pieței muncii, crearea de parteneriate dintre mediul academic și cel economic; fortificarea componentei de învățare pe tot parcursul vieții etc.

Pentru a elucida eficiența anumitor proiecte TEMPUS de consolidare a capacităților instituționale în învățământul superior cu impact asupra cadrului legal și normativ din ultima perioadă în Republica Moldova, voi prezenta anumite rezultate ale proiectelor EUniAM, QUAEM, ATHENA.

Proiectul **EUniAM** (*Consolidarea autonomiei universitare în Republica Moldova*) a adus contribuții cadrului legal și, anume, propuneri concrete, care ulterior au fost utilizate la elaborarea Codului educației și a Strategiei "Educația 2020" pe dimensiunea autonomiei universitare. Drept rezultat, în Codul educației au fost formulate componentele acesteia: autonomia academică, autonomia resurselor umane, autonomia organizațională, autonomia financiară, au fost realizate propuneri în ce privește noile mecanisme de finanțare a învățământului superior și

propusă spre dezbatere publică o nouă formulă de finanțare a învățământului superior bazată pe indicatori de performanță și coeficienți de ajustare, care ulterior au stat la baza noului proiect al *Metodologiei de finanțare bugetară standard din învățământul public superior*. Un rol important pentru opinia academică au fost și studiile privind sectorul învățământului superior, modelând anumite scenarii de raționalizare și asigurare a calității rețelei de universități și instituții de cercetare.

Proiectul **ATHENA** (*Promovarea durabilă și autonomă a sistemelor de învățământ superior în zona de vecinătate a estului*) a oferit o analiză comparativă a componentelor autonomiei universitare, bazată pe o metodologie elaborată de EUA pentru 28 de state participante la acest studiu, inclusiv cu participarea Moldovei, Armeniei și Ucrainei și o foaie de parcurs a politicilor educaționale drept instrument de continuare a reformelor în sector. Astfel, în învățământul superior național au fost realizate reforme privind alegerea rectorului de către comunitatea academică, anterior alegerea era realizată de Senat, asigurarea unei guvernări duale prin stabilirea unui Consiliu de dezvoltare strategică instituțională (CSDI) în fiecare instituție de învățământ superior cu participarea reprezentanților din mediul de afaceri, angajatorilor, ALUMNI etc. pe lângă Senatul universitar. CSDI are menirea să coordoneze Planul de dezvoltare strategică instituțională, să monitorizeze eficiența utilizării

resurselor financiare, să organizeze concursul de alegere al rectorului etc. Pe parcursul ultimilor 3 ani, CDSI și-a demonstrat viabilitatea în majoritatea universităților, și mai puțin eficient a fost activitatea acestuia pentru alte universități.

Pentru asigurarea responsabilității publice a universităților a fost creat Consiliul pentru etică și management (CEM), care are misiunea de verificare a asigurării responsabilității publice a

instituțiilor de învățământ superior. CEM a fost creat la nivel național, dar din cauze obiective așa și nu și-a demarat activitatea.

Pentru a vedea impactul acestui proiect asupra dimensiunii autonomiei universitare în țara noastră, la începutul acestuia a fost realizată o evaluare comparativă în baza anumitor indicatori a componentelor acestuia pentru Moldova, Armenia și Ucraina.

Analiza comparativă a componentelor autonomiei universitare între țările participante la proiectul ATHENA, realizat de EUA la începutul proiectului (2012)

Autonomia organizațională		Autonomia financiară	
Armenia	47%	Armenia	66%
Ucraina	44%	Moldova	49%
Moldova	42%	Ucraina	46%
Autonomia resurselor umane		Autonomia academică	
Armenia	91%	Moldova	51%
Moldova	80%	Ucraina	51%
Ucraina	59%	Armenia	46%

Din tabelul de mai sus observăm, că pe anumite componente ale autonomiei universitare în învățământul superior din Republica Moldova avem realizări mai bune, spre exemplu autonomia resurselor umane, iar cea mai joasă valoare fiind atinsă la autonomia organizațională, în comparație cu statele menționate.

Odată cu aprobarea Codului Educației (2014) componentele

autonomiei universitare s-au îmbunătățit semnificativ, în special autonomia organizațională, ceea ce am putea observa în tabelul ce

urmează. Aceste schimbări sunt datorate și proiectului ATHENA, care și-a adus aportul la dezvoltarea Codului educației pe segmentele menționate mai sus.

Republica Moldova Componente ale autonomiei universitare	Până la Codul educației	După implementarea Codului educației
Autonomia financiară	49%	57%
Autonomia organizațională	42%	55%
Autonomia resurselor umane	59%	64%
Autonomia academică	51%	60%

Proiectul **QUAEM** (*“Dezvoltarea sistemului de asigurare a calității în învățământul superior din Moldova”*) a avut misiunea ca după mai bine de 8 ani de lipsă a unei agenții de asigurare a calității în sistemul învățământului superior, să creeze un sistem de asigurare a calității național prin fondarea unei agenții naționale de asigurare a calității în învățământul superior.

Proiectul QUAEM a înaintat propuneri la Codul educației pe dimensiunea asigurării calității, la elaborarea Metodologiilor de evaluare externă în vederea autorizării de funcționare provizorie sau acreditării instituționale/a programelor de studii, la formarea unui anumit grup de experți în domeniu, care ulterior au devenit și membri în Consiliul de conducere al ANACEC. Cel mai important impact pe care îl are proiectul este crearea Agenției Naționale de Asigurare a Calității în Învățământul Profesional (ANACIP) în anul 2015, actualmente Agenția Națională de Asigurare a Calității în Educație și Cercetare (ANACEC).

Acest proiect pentru prima dată a menționat rolul important al studenților în procesele de asigurare a calității programelor de studii

superioare. Un rol aparte acest proiect l-a avut și la consolidarea sistemelor de management intern al calității și a stabilirii unor structuri interne de asigurare a calității pentru pregătirea către acreditarea internațională a 15 programe de studii superioare de licență din cadrul a 6 universități naționale. În rezultat 15 programe de studii superioare de licență au obținut acreditări internaționale din partea AQAS (Agenția germană de asigurare a calității pentru acreditarea programelor de studii), agenție înregistrată în Registrul european al agențiilor de asigurare a calității (EQAR), prin intermediul căruia se asigură recunoașterea internațională a calificărilor și diplomelor la programele de studii acreditate.

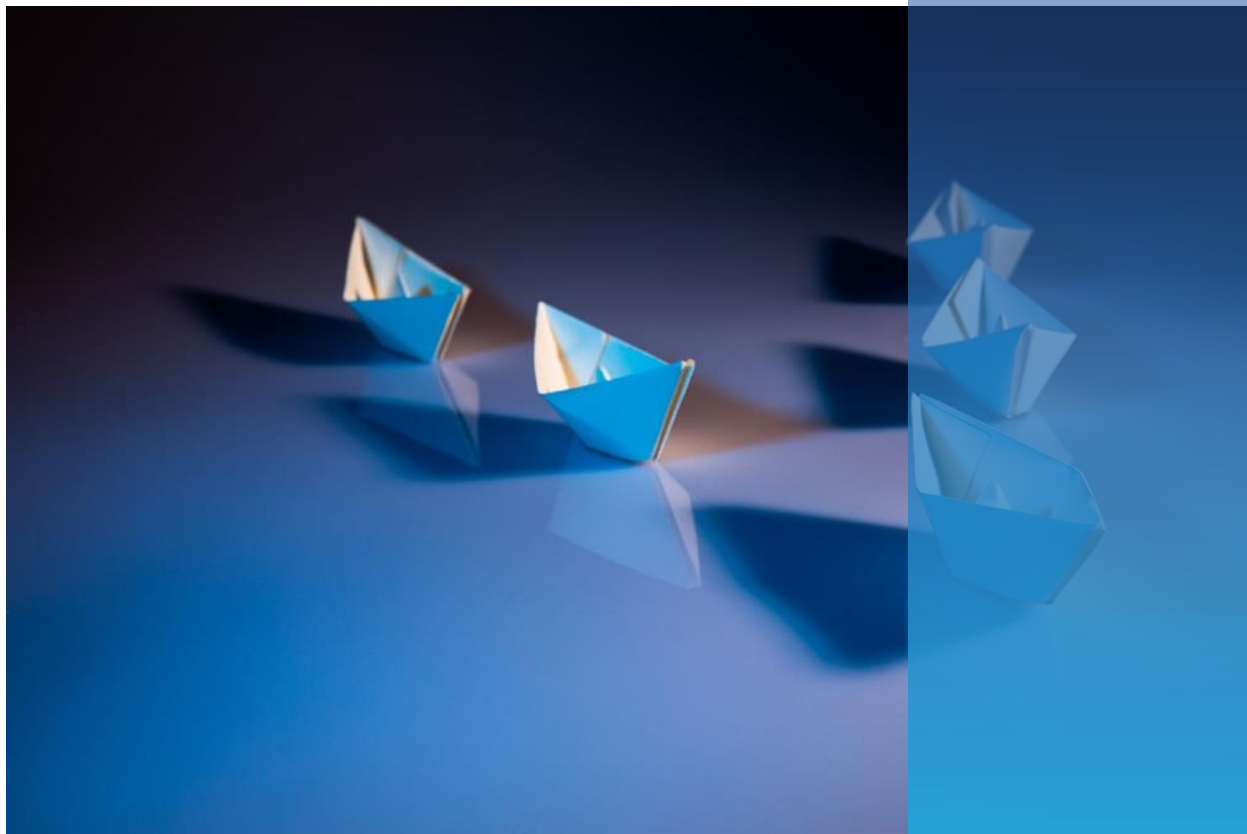
În concluzie, pe lângă posibilitatea de a scrie și a participa la proiectele de consolidare a capacităților în învățământul superior, conducerea universităților, mediul academic și studenții au posibilitatea, prin intermediul acestora, să cunoască noi experiențe și bune practici de consolidare și modernizare a învățământului superior din țara noastră, să elaboreze noi documente de politici

instituționale, dar și naționale pe dimensiunea învățământului superior, să participe activ într-o rețea extinsă de universități, să considere mobilitățile academice ca cele mai valoroase mecanisme de obținere a studiilor de calitate. Cred că viața universitară în contextul național și european poate fi dinamică și inovatoare în continuare prin schimbul natural de idei, de bune practici și de cooperare.

Bibliografie

1. Bologna process (1999). "The Bologna Declaration on 19 June 1999. Joint declaration of the European Higher Education Area".
2. Codul Educației (2014)
3. Proiectul EUniAM www.euniam.aau.dk
4. Proiectul <http://athena-tempus.eu>
5. Proiectul <http://gesi.sozphil.uni-leipzig.de/quaem/welcome>
6. Conferința "Capacity building for higher education reform: The impact of collaborative international projects", https://supporthere.org/sites/default/files/12-12-2018_sphere_conference_rome_-_plenary_1_-_bologna_priorities_in_the_republic_of_moldova_-_nadejda_velisco.pdf
7. Ordinul nr. 09 din 14.01.2015 [Regulamentul-cadru privind modul de alegere a rectorului instituției de învățământ superior din Republica Moldova](#)
8. Ordinul nr.10 din 14.01.15 [Regulamentul-cadru privind organizarea și funcționarea organelor de conducere ale instituțiilor de învățământ superior din Republica Moldova](#)

9. Hotărârea Guvernului nr. 652 din 13.08.2014 Cu privire la crearea Agenției Naționale de Asigurare a Calității în Învățământul Profesional
10. Hotărârea Guvernului nr. 191 din 22.04.2015 Cu privire la Regulamentul de organizare și funcționare a Agenției Naționale de Asigurare a Calității în Învățământul Profesional
11. Hotărârea Guvernului nr. 616 din 18.05.2016 pentru aprobarea Metodologiei de evaluare externă a calității în vederea autorizării de funcționare provizorie și acreditării programelor de studii și a instituțiilor de învățământ profesional tehnic, superior și de formare continuă și a Regulamentului de calcul al taxelor la serviciile prestate în cadrul evaluării externe a calității programelor de studii și a instituțiilor de învățământ profesional tehnic, superior și de formare continuă
12. Ordinul Ministerului Educației nr.738 din 5 august 2016 cu privire la participarea studenților în asigurarea calității
13. Hotărârea Guvernului Nr. 82 din 20 februarie 2017, cu privire la acreditarea programelor de studii superioare de licență (ciclul I) în instituțiile de învățământ superior din Republica Moldova
14. Tendințe actuale în învățământul superior din Republica Moldova. *Reflecții ale membrilor echipei de Experți naționali în Reforma Învățământului Superior din cadrul Programului Erasmus+,* Ediția 2016



Competența de leadership și management în Învățământul superior din Republica Moldova

Autor: Larisa Bugaian, Expert în Reforma Învățământului Superior



*Larisa Bugaian, Expert în Reforma
Învățământului Superior*

Sumar. Acest articol prezintă starea actuală a competențelor și abilităților de leadership și de management în învățământul superior în contextul economiei de tranziție a Republicii Moldova. Se studiază măsura în care liderii și managerii din 15 instituții de învățământ superior din R. Moldova se percep referitor la calitățile și abilităților relevante pentru funcțiile corespunzătoare. Articolul prezintă rezultatul sondajului realizat în octombrie 2018.

INTRODUCERE

Sectorul învățământului superior (ÎS) din R.Moldova se confruntă cu schimbări semnificative determinate, în primul rând, de trecerea de la o economie administrată de stat la una de piață și, în al doilea rând, de depopularea semnificativă plin plecarea tinerilor pentru a-și găsi un loc de muncă în alte țări. Instituțiilor de învățământ superior le-a fost oferită autonomie financiară și decizională în 2013 și acum sunt responsabile de stabilirea propriilor strategii. Prin urmare, este necesară

punerea în aplicare a reformelor structurale, politice și operaționale și deschiderea la solicitările mediului economic și social și ale studenților. Cu toate acestea, există percepția că schimbarea este stagnată din cauza lipsei capacității de leadership și de management în sectorul ÎS. Pentru a se asigura că reforma are loc, liderii și managerii trebuie să poată conduce prin schimbare și să facă față unei complexități mai mari. Este de remarcat faptul că în sistemul moldovenesc nu a existat niciun efort coordonat de pregătire către această provocare și instruire în metode moderne de management.

Determinarea calităților și abilităților necesare conducătorilor și managerilor din ÎS nu este o sarcină simplă. În literatura de specialitate există multe dezbateri despre ce este să fii un lider sau un manager în contextul învățământului superior, domeniilor concrete de activitate și naturii calităților și abilităților necesare celor din urmă. Înainte de a evalua starea leadershipului și managementului în ÎS, este important să se justifice ceea ce contează ca calități și abilități relevante domeniilor selectate.

Primul obiectiv al acestui studiu este de a prezenta un cadru care să identifice calitățile și abilitățile de leadership și de management în ÎS și domeniile din care acestea fac parte. Cel de-al doilea obiectiv este de a stabili în ce măsură liderii și managerii din ÎS din Moldova se percep pe ei înșiși ca deținând calificările și abilitățile în domeniile respective.

În contextul unui studiu care urmărește să stabilească scena schimbării, este, de asemenea,

important să se identifice principalii factori pentru ca oamenii să devină lideri și manageri mai buni în contextul ÎS. Înțelegerea factorilor care îi ajută pe oameni să devină lideri și manageri mai buni va ajuta la direcționarea resurselor către domenii care vor sprijini cel mai bine schimbarea. Drept urmare, cel de-al treilea obiectiv al studiului este de a identifica principalii factori stimulatori ai liderilor și managerilor care sunt percepuți ca fiind avansați în ceea ce privește calitățile și abilitățile de lider.

În abordarea acestor probleme, lucrarea începe prin dezvoltarea *unui cadru de calități și abilități de leadership și management în ÎS* înainte de a identifica *factorii stimulatori ai calităților și abilităților de leadership și management mai bune în ÎS*. În continuare, se prezintă *metoda* de desfășurare a studiului și

rezultatele. În cele din urmă, lucrarea face unele *concluzii*.

CADRUL CALITĂȚILOR ȘI ABILITĂȚILOR DE LEADERSHIP ȘI MANAGEMENT ÎN INSTITUȚIILE DE ÎNVĂȚĂMÂNT

Evaluarea stării leadership-ului și managementului în ÎS se poate realiza doar prin criterii clare, bine determinate. Prin urmare existența unui cadru care să diferențieze un lider sau un manager bun de unul slab este mai mult decât necesar. Definirea unui leadership și management bun în acest fel va oferi un punct de referință cu care se pot compara liderii și managerii și în baza căruia se poate face evaluarea. În multe instituții această activitate de definire a liderilor și managerilor buni se face prin definirea competențelor necesare pentru funcția concretă.

Tabelul 1. Calitățile și abilitățile unui manager din învățământ superior

Domeniu	Calități și abilități
Leadership	Crearea și comunicarea viziunii.
	Formularea și instilarea strategiei.
	Cultivarea conexiunilor și relațiilor.
	Crearea schimbării.
Managementul resurselor	Gestionarea finanțelor.
	Gestionarea riscurilor.
	Gestionarea proiectelor.
	Gestionarea operațiunilor.
Managementul cunoștințelor în ÎS	Dezvoltarea rețelelor de comunicare.
	Cunoașterea sectorului ÎS.
	Cunoașterea organizației.
	Dezvoltarea cunoștințelor la nivel de operațiuni.

Managementul oamenilor: Talent	Dezvoltarea personalului.
	Dezvoltarea lucrului în echipă.
	Motivarea profesionalismului.
Managementul oamenilor: Performanță	Gestionarea performanței.
	Motivarea și recompensarea.
	Recrutare și selectare.
Impactul personal	Obținerea unui impact pozitiv asupra organizației și a sectorului.
	Inspirarea altor persoane.
	Stabilirea standardelor clare.
	Acționare pentru diversitate.
Comportamente personale	Delegarea corespunzătoare.
	Acționarea în mod decisiv.
	Afișarea rezilienței personale.
Productivitate personală	Prezentarea productivității și a impulsului.
	Implicarea celorlalți.
	Reflectarea asupra practicii.
Valori personale	Acționare cu integritate.
	Valorificarea învățării.

Leadership

Majoritatea sistemelor de ÎS se confruntă cu mai multe schimbări impuse de mediul economic și politic permanent aflat în schimbare. Într-un așa mediu liderii și managerii au un rol central, deoarece anume ei sunt persoanele care trebuie să formeze răspunsurile instituționale la noile cerințe și provocări. Drept urmare, procesul de *creare și comunicare a viziunii și formularea și instilarea strategiei* sunt considerate componente integrante ale unui leadership academic eficient. Pentru a realiza cu succes viziunea și strategia instituțională, liderii și managerii trebuie, de asemenea, să poată *dezvolta conexiuni și relații* și să posede capacitatea de a *crea schimbări* susținute de mediul instituțional.

Managementul resurselor

Pe lângă necesitatea de a răspunde la cerințele schimbătoare ale mediului, ÎS trebuie să gestioneze operațiunile într-o manieră asemănătoare businessului, fie prin formarea responsabilităților asemănătoare unei afaceri. Paralel cu aceste provocări apare și cerința de a *gestiona sistematic resursele și finanțele* în mod eficient și a lua măsuri de a *preveni riscurile*. În legătură cu aceste transformări, este oportun ca liderii și managerii să fie capabili să *gestioneze proiecte și operațiuni* care susțin viziunea instituției de învățământ.

Managementul cunoștințelor în ÎS

Cheia leadership-ului și managementului eficient în tot sectorul învățământului superior, dar și în cadrul instituțiilor de învățământ, în particular, este capacitatea de a înțelege structurile organizaționale și relațiile lor în ÎS, cultura dominantă și natura politicii instituționale interne și externe. Drept urmare, *dezvoltarea rețelelor de comunicare și a relațiilor cu oamenii cheie* este tot atât de importantă precum și *cunoașterea sectorului și cunoașterea organizației*. Înțelegerea problemelor de administrare academică și cunoștințele îmbunătățite ale unei instituții de învățământ sunt importante atunci când se cunosc și se *dezvoltă cunoștințele la nivel de operațiuni* și se asigură realizarea corectă a sarcinilor operaționale.

Managementul oamenilor: Talent

Într-un context în care instituțiile concurează între ele pentru personal și, în același timp, concurează și cu mediul de afaceri, dezvoltarea personalului și a echipelor este crucială. Liderii și managerii trebuie să se concentreze pe *dezvoltarea personalului*, pe *dezvoltarea lucrului în echipă*. În plus, pentru a susține succesul echipei *motivarea profesionalismului* este importantă.

Managementul oamenilor: Performanța

Un accent din ce în ce mai mare se pune pe *gestionarea performanței personalului din ÎS*. Liderii și managerii sunt considerați

responsabili de monitorizarea și menținerea performanței personalului în raport cu cerințele în schimbare ale instituției. Aceștia trebuie să fie conștienți de necesitatea de a *motiva și recompensa* personalul, luând în considerare factorii și indicatorii motivatori pentru diferite grupuri și persoane. În promovarea performanței este esențial faptul că liderii și managerii să fie competenți în *recrutarea și selectarea* celui mai bun personal și numiri corespunzătoare bune.

Impactul personal

Este important ca liderii și managerii din ÎS să obțină credibilitatea prin capacitatea lor de a gestiona eficient și de a *crea un impact pozitiv atât asupra instituției pe care o conduc, cât și sectorului întreg al ÎS*. Prin exemplu bun ei trebuie să acționeze pentru a *inspira și pe ceilalți* în activitatea lor. *Stabilirea standardelor clare* este un element care este important în crearea impactului prin realizarea corectă a așteptărilor. În plus, liderii și managerii care *acționează pentru diversitate* creează un impact motivator prin formarea unei varietăți de puncte forte în echipă prin introducerea perspectivelor noi și susținerea abilităților în formare.

Comportamente personale

Literatura de specialitate, printre calitățile și abilitățile primare ale liderilor și managerilor din ÎS, evidențiază modul eficient de *delegare corespunzătoare* ale responsabilităților. Delegarea permite o abordare mai colaborativă a

leadership-ului și managementului recunoscând contribuția membrilor echipei. În același timp, permite liderilor și managerilor să se concentreze asupra elementelor strategice și activităților în care implicarea lor adaugă o mai mare valoare. De asemenea, capacitatea de a *acționa în mod decisiv* generează impulsul necesar pentru susținerea schimbării, iar *afișarea rezilienței personale* este importantă în susținerea unui leadership și a unui management eficient.

Productivitate personală

Liderii și managerii din ÎS trebuie să demonstreze *productivitate personală*, iar *implicarea celorlalți* este necesară pentru a asigura importanța productivității personale, deoarece o așa abordare asigură că ideile sunt testate și nu permite ca liderii și managerii să greșescă. În mod similar, este importantă capacitatea de a *reflecta asupra practicii* pentru a se asigura că ceea ce se face continuă să fie adecvat într-un mediu complex și volatil.

Valori personale

Calitățile și abilitățile personale trebuie să fie susținute de un simț puternic al valorilor care sunt în concordanță cu contextul sistemului ÎS. Liderii și managerii trebuie să fie percepuți ca *acționând cu integritate*, dar și *cu încredere și corect*. În contextul întregului sistem al ÎS cu mult mai stringent este nevoie ca liderii și managerii să fie priviți ca *valorificând învățarea* ca parte importantă a învățământul superior,

dar și ca parte a misiunii instituțiilor de învățământ superior.

REZULTATELE SONDAJULUI

Sondajul efectuat în cadrul ÎÎS s-a bazat doar pe unele calități și abilități de leadership și management, doar acele care pot fi evaluate prin chestionare simplă.

Rezultatele analizei sondajului privind calitățile și abilitățile liderilor și managerilor din cadrul ÎS din R. Moldova indică diferite niveluri de competență. Cele mai slabe competențe s-au dovedit a fi competențele de gestiune ale resurselor, finanțelor și a riscurilor în comparație cu competențele de gestiune a proiectelor și a operațiunilor cu care respondenții s-au perceput cu mult mai bine. Acest lucru reflectă abilitățile conducătorilor și managerilor căpătate anterior din cadrul ÎS, care, fiind din mediul academic, sunt bine calificați în domeniul lor de activitate, dar au o pregătire sau o expertiză slabă în ceea ce privește instrumentele de gestionare a resurselor. Acest studiu a arătat, de asemenea, că același caz este veridic și pentru liderii non-academici din ÎS. Doar conducătorii din cele mai înalte funcții de management s-au perceput a fi mai competenți în acest domeniu. Acest lucru indică o necesitate clară de a sprijini liderii și managerii din ÎS în dezvoltarea calităților și abilităților de gestiune a resurselor, indiferent dacă sunt manageri ai unor domenii academice sau operaționale din instituție.

Liderii și managerii se percep a fi competenți în ceea ce privește

calitățile și abilitățile în conducerea oamenilor și cunoașterea domeniilor ÎS, dar totuși sondajul demonstrează că mai este loc pentru îmbunătățiri. Acest lucru reflectă și concluziile altor studii în care se arată că liderii și managerii au un anumit nivel de competență în conducerea oamenilor, care deseori învață de la acei manageri de la care s-au inspirat mai devreme în cariera lor. Cu toate acestea, trebuie menționat și faptul că auto-evaluările pentru aceste abilități s-au dovedit a fi diferite de cele oferite de angajații care sunt conduși și gestionati, iar acest lucru ar trebui să fie luat în considerare la determinarea dezvoltării liderilor și managerilor din sectorul ÎS din R. Moldova.

Comportamentul personal, impactul, productivitatea și valorile formează domeniul unde liderii și managerii s-au apreciat ca fiind cei mai competenți în ceea ce privește calitățile și abilitățile. Aceasta implică faptul că managerii vor avea nevoie de puțină dezvoltare pe aceste domenii, deși trebuie avut în vedere faptul că, în timp ce managerii se percep puternici în aceste domenii, pot exista probleme de aliniere la ceea ce instituțiile lor cred a fi adecvat în contextul în schimbare a sectorului ÎS din R. Moldova. Deci, ceea ce apare este o imagine în care liderii și managerii din ÎS din R. Moldova se consideră a fi în general competenți, dar au nevoie de sprijin special în gestionarea resurselor și a unor aspecte ale conducerii oamenilor.

Rezultatele indică, de asemenea, principalii factori ai competenței de lider și manager în ÎS cu privire la calități și abilități. Rezultatele nu

arată niciun rol privind angajamentul organizațional efectiv ca fiind un factor pentru dezvoltarea calităților și abilităților mai bune. Liderii și managerii au acționat individual pentru a-și dezvolta abilitățile și competențele, dar sprijinul organizațional pentru această dezvoltare a fost mai deficitar. Aceste constatări ridică unele probleme foarte practice pentru instituțiile de învățământ superior care sunt interesate în creșterea competenței liderilor și a managerilor instituționali.

În primul rând, constatările arată importanța sprijinului organizațional, confirmând constatările calitative și cantitative ale studiilor anterioare. Instituția trebuie să stabilească modul în care va oferi un sprijin consecvent și activ pentru dezvoltarea liderilor și managerilor. Conducerea trebuie să promoveze dezvoltarea leadership-ului și a managementului prin politici și comunicări care încurajează cultura învățării și perfecționării la liderii și managerii instituționali. Și mai mult, conducătorii trebuie să lucreze cu liderii și managerii pentru a identifica nevoile lor de dezvoltare și pentru a încuraja dorința de dezvoltare. Conducătorii, de asemenea, trebuie să dedice resurse financiare și de timp care să sprijine în mod direct lideri și manageri pentru a se implica individual în dezvoltarea leadership-ului și managementului instituțional.

În al doilea rând, rezultatele arată că este necesar să se creeze oportunități de învățare atunci când se promovează dezvoltarea liderilor și managerilor. La nivel de bază aceasta înseamnă că e necesar să se asigure că toți liderii și managerii au acces,

cel puțin, la unele oportunități de dezvoltare. Deși există multe dezbateri despre rolul metodelor de învățare și al diferitelor metode de învățare în promovarea învățării, este important să recunoaștem că formabilii sunt diferiți și că, printre lideri și manageri, vor exista persoane cu preferințe pentru diferite tipuri de învățare. Oferind o serie de abordări în materia de dezvoltare, este mai probabil ca preferințele unui anumit lider sau manager să fie realizate prin creșterea potențialului de implicare în învățare și dezvoltare, folosind diferite metode de predare și învățare. În plus, este probabil ca unele abordări ale dezvoltării să funcționeze mai bine atunci când sunt implicate calități și abilități particulare pe unele domenii de activitate instituțională. Instruirea formală în unele cazuri poate fi mai bună pentru înțelegerea modului în care pot fi gestionate resursele financiare și metodele de instruire în acest domeniu. Ar putea fi diferită abordarea și în cazul dezvoltării anumitor echipe manageriale academice sau operaționale. IÎS vor dori să abordeze aceste nevoi variate prin crearea de particularități care să satisfacă necesităților de dezvoltare pe care le identifică formabilii individual în cadrul organizației și preferințele particulare pentru diferite moduri de învățare.

În al treilea rând, dacă un element major al creșterii calității și a performanțelor IÎS este asociat cu etapa de promovare personală în carieră, e necesar de subliniat faptul că instituția ar trebui să adopte strategii și metode care să promoveze necesitatea obligatorie de dezvoltare

personală a abilităților de leadership și management. Sprijinul organizațional și existența de oportunități va facilita în mod inevitabil implicarea personală, acceptarea angajamentului pentru învățare, tratând formarea de leadership și management ca acțiune semnificativă în cariera personală. Această abordare ar trebui să fie acceptată și adoptată de IÎS interesate în dezvoltarea capacității de leadership și management.

CONCLUZII

Această lucrare și-a propus să realizeze trei obiective: să prezinte un cadru de calități și abilități de lider și manager în IÎS, să determine în ce măsură liderii și managerii din IÎS din R. Moldova se percep ca deținând calitățile și abilitățile din cadrul respectiv și să identifice principalii factori care îi face să se considere competenți în ceea ce privește calitățile și abilitățile potrivite unui lider sau manager. În abordarea acestor obiective, studiul a dezvoltat un cadru de competențe care se bazează pe aceste calități și abilități. S-a constatat că liderii și managerii din IÎS din R. Moldova se percep a fi mai puternici în domeniile valorilor personale, productivității personale și impactului personal și mai slabi în ceea ce privește gestionarea resurselor, conducerea oamenilor privind performanța și leadership-ul. Rezultatele arată, de asemenea, că atunci când respondenții au răspuns la întrebările privind învățarea, formarea abilităților de leadership și management, ei au perceput instituția ca oferind sprijin în

dezvoltare și au prezentat o gamă mai largă de activități de dezvoltare. Sondajul a arătat că ei sunt mai predispuși să prezinte și să demonstreze niveluri mai ridicate de competență cu privire la calități și abilități.

Oferind un cadru teoretic privind calitățile și abilitățile de lider și manager în ÎS, studiul oferă o bază inițială pe care pot fi bazate cercetări suplimentare în domeniu. Studiul contribuie la dovezi descrise în literatura de specialitate care sugerează o serie de acțiuni pentru ÎS cointerestate în îmbunătățirea capacității de leadership și management. În special, este dovedit rolul instituțional privind susținerea activă a liderilor și managerilor pentru dezvoltarea personală și, adițional, nevoia de a le oferi aceste oportunități.

Aceste constatări și contribuția acestui studiu trebuie privite în contextul limitărilor existente. Rezultatele studiului se bazează pe percepția liderilor și managerilor asupra propriilor calități și abilități și că acestea pot fi diferite de cele ale subordonaților, colegilor și conducătorilor. Ar fi valoroasă o cercetare suplimentară care ar utiliza mai multe surse de evaluare implicând mai mulți lideri și manageri. În plus, trebuie să se facă cercetări pentru a stabili în ce măsură rezultatele bazate pe datele din ÎS din R. Moldova pot fi reproduse într-o serie de contexte naționale pentru a stabili măsura în care pot fi generalizate.

Bibliografie

1. Angawi, G. (2012) Neo-charismatic leadership: A new theory for effective leadership in higher education. *Educate*. 12:2, 34-47.
2. Bischof, L. and Tofan, A. (2018) Moldova: Institutions under stress – the past, the present and the future of Moldova's higher education system in Huisman, J.; Smolentseva, A. and Froumin, I. 25 Years of Transformations of Higher Education Systems in Post-Soviet Countries. Palgrave, Cham Switzerland.
3. Bolden, R.; Gosling, J. and O'Brien, A. (2014) Citizens of the academic community? A societal perspective on leadership in UK higher education. *Studies in Higher Education*. 39:5, 754-770.
4. Bryman, A. and Lilley, S. (2009) Leadership researchers on leadership in higher education. *Leadership*. 5:3, 331-346.
5. David Dawson, John Hepworth, Larisa Bugaian. The Drives of Higher Education Leadership Competence: A Study of Moldovan HEI's, *Journal Studies in Higher Education*. 2018, Article DOI 10.1080/03075079.2018.1557135, ISSN 1470-174x. <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/03075079.2018.1557135>
6. Hamlin, R. and Patel, T. (2015) Perceived managerial and leadership effectiveness within higher education in France. *Studies in Higher Education*. 42:2, 292-314.
7. Luther, H (2014) Leadership Development in Higher Education.

Unpublished PhD thesis, The University of

Journal of Higher Education Policy and Management. 27:2, 227-238.

8. McDaniel, E. (2002) Senior leadership in Higher Education: An outcomes approach. Journal of Leadership and Organization Studies. 9:2, 80-88.
9. Morris, T. and Laipple, J. (2015) How prepared are academic administrators? Leadership and job satisfaction within US research universities. Journal of Higher Education Policy and Management. 37:2, 241-251.
10. Scott, G., H. Coates, and M. Anderson. 2008. Learning leaders in times of change: Academic leadership capabilities for Australian higher education. University of Western Sydney and Australian Council for Educational Research
11. Smith, Z. and Wolverton, M. (2010) Higher education leadership competencies: Quantitatively refining a qualitative model. Journal of Leadership and Organizational Studies. 17:1, 61-70. Spendlove, M. (2007) Competencies for effective leadership in higher education. International Journal of Educational Management. 21:5, 407-417.
12. Vilkinas, T. and Ladyshevsky, R (2011) Leadership behaviour and effectiveness of academic program directors in Australian universities. Educational Management Administration and Leadership. 10:1, 109-126.
13. Wolverton, M; Ackerman, R. and Holt, S. (2005) Preparing for leadership: What academic department chairs need to know.



Impactul proiectelor de consolidare a capacităților asupra învățământului superior: cazul USARB

Autor: Valentina Prițcan, expert Reforma Sistemului de Învățământ Superior



*Valentina Prițcan, expert
Reforma Sistemului de Învățământ
Superior*

Sprijinul și asistența acordată de către Uniunea Europeană în materie de învățământ superior sunt tratate de către Universitatea de Stat „Alecu Russo” din Bălți (USARB) drept o condiție importantă pentru dezvoltarea economică și socială a țărilor partenere, în general, și a Universității, în particular. Programele UE facilitează promovarea în Republica Moldova a înțelegerii interculturale și a cooperării sociale, consolidarea dezvoltării socio-economice durabile și inclusive, ameliorarea cooperării politice și economice. Un rol aparte revine impactului programelor UE de finanțare a proiectelor pentru învățământul superior din Republica Moldova.

Universitatea de Stat „Alecu Russo” din Bălți (USARB) s-a lansat în implementarea proiectelor de consolidare a capacităților instituțiilor din învățământul superior în anul 1994 prin intermediul programului Tempus și continuă să facă față provocărilor din sistem cu suportul programului Erasmus+, dezvoltând și

punând în aplicație viziuni strategice focalizate pe internaționalizare.

Strategia de internaționalizare a USARB a fost elaborată, ținându-se cont de reformele care au loc în învățământul superior din RM, în conformitate cu Codul Educației (Legea nr. 152 din 17.07.2014), Strategia Națională de dezvoltare „Moldova 2020” (Legea nr. 166 din 11.07.2012), Strategia de dezvoltare a educației pentru anii 2014-2020 „Educația-2020” (Hotărârea Guvernului RM nr. 944 din 14.11.2014), Strategia de cercetare-dezvoltare a RM până în 2020 (Hotărârea Guvernului RM nr. 920 din 07.11.2014), de angajamentele asumate de Republica Moldova ca urmare a aderării la Procesul Bologna, inclusiv prevederile Comunicatului de la Leuven / Louvain-la-Neuve, Strategiei de mobilitate 2020 pentru Spațiul European al Învățământului Superior (EHEA), prioritățile de integrare europeană stabilite în Acordul de Asociere Republica Moldova-Uniunea Europeană, ratificat de Parlamentul Republicii Moldova (Legea nr. 112 din 02.07.2014), Strategia Europa 2020, aprobată de Parlamentul European, care susține creșterea inteligentă, durabilă și favorabilă incluziunii, prioritățile de dezvoltare a învățământului superior pe plan internațional și european, Carta USARB, aprobată de Senatul USARB la 24.06.2015.

În perioada 1994-2019, USARB a beneficiat de proiecte co-finanțate de Comisia Europeană, după cum urmează:

- proiecte din cadrul programului european

- Tempus (partener în 23 proiecte);
- proiecte din cadrul programului european Erasmus Mundus (partener în 8 proiecte);
- proiecte din cadrul programului european Erasmus+, CBHE (partener în 9 proiecte);
- proiecte din cadrul programului european Erasmus+, ICM (circa 35 de acorduri bilaterale).

Proiectele nominalizate vizează consolidarea capacităților USARB în materie de internaționalizare, diversificarea și modernizarea tehnologiilor de predare-învățare-evaluare, deschiderea de noi programe de studii, consolidarea capacităților de e-learning și e-teaching, securizarea informației în spațiul virtual, consolidarea abilităților antreprenoriale ale studenților, fortificarea calității studiilor universitare prin modernizarea bibliotecilor etc.

În rezultat, 84 de reprezentanți ai mediului academic al USARB au fost

implicați direct în implementarea proiectelor Tempus, iar 180 au fost beneficiari ai acestui program și circa 65 de reprezentanți ai mediului academic și administrativ au fost implicați direct în implementarea proiectelor Erasmus+ (CBHE), 170 fiind beneficiari.

Această investiție colosală în resursele umane ale USARB a facilitat realizarea unui studiu calitativ, focalizat pe identificarea viziunii personalului USARB referitor la impactul proiectelor Tempus și Erasmus+, focalizate pe consolidarea capacităților instituțiilor de învățământ superior. Ne-am axat pe identificarea opiniilor și reflecțiilor personalului academic și administrativ, beneficiari ai proiectelor Tempus¹² și Erasmus+¹³, modul de înțelegere și explicare de către ei a impactului proiectelor la nivel instituțional și la nivel individual. Am evitat contabilizarea rezultatelor și a indicatorilor cantitativi și am clasificat viziunile enunțate pe domenii de influență instituțională.

Personalul academic, personalul administrativ și managerii USARB,

¹² 544178-TEMPUS-1-2013-1-PT-TEMPUS-JPCR Reform of education through international knowledge exchange; 543853-TEMPUS-1-2013-1-DE-TEMPUS-SMHES Fostering the knowledge triangle in Belarus, Ukraine and Moldova; 543946-TEMPUS-1-2013-1-ES-TEMPUS-JPHES Support for vocational training in sustainable forestry; 543929-TEMPUS-1-2013-1-LT-TEMPUS-JPGR Modern information services for improvement study quality; 544197-TEMPUS-1-2013-1-IT-TEMPUS-JPHES Technological Transfer Network; 544521-TEMPUS-1-2013-1-DE-TEMPUS-SMHES Entrepreneur Alumni Network; 530537-TEMPUS-1-2012-1-DE-TEMPUS-SMGR Development of Quality Assurance in Higher Education in Moldova; 530621-TEMPUS-1-2012-1-BG-TEMPUS-JPGR Leading and Managing Change in Higher Education; 530740-TEMPUS-1-2012-1-DK-TEMPUS-SMGR Enhancing University Autonomy in Moldova; 530417-TEMPUS-1-2012-1-DE-TEMPUS-SMHES Eastern Partnership in pedagogical innovations in inclusive education; 516597-TEMPUS-1-2011-1-FR-TEMPUS-JPCR Création réseau universités thématiques en sciences appliquées et sciences économiques en Moldavie; 511063-TEMPUS-1-2010-1-PT-TEMPUS-JPCR

Teacher Education Review and Update of Curriculum; 159338-LV-SMHES Higher education system development for social partnership improvement and humanitarian sciences competitiveness; 158980-ES-SMHES Teacher training center for inclusive education in Moldova; 144976-TEMPUS-2008-RO-JPCR Professionnalisation des enseignements en travail social; 144920-TEMPUS-2008-FR-JPCR Modernisation et développement de cours professionnalisés; 145035-TEMPUS-2008-LT-JPTHN Western-Eastern Teacher Education Network; T065A06-2006 Support to the creation and activities of National Teams of Bologna Promoters; 27086-2006 Developing the ICT capable schools in Moldova; 27034-2006 Master studies in European Integration and Neighbourhood Policy; T005B05-2005 The development of a Quality System within selected universities in Moldova; T009B04-2004 Transferring of EU assessment experience to Moldova's universities; 1995: T_JEP-10012-1995 - TACIS Studiengang sozialwesen.

¹³ 561884-EPP-1-2015-1- DK-EPPKA2-CBHE-JP Introducing Problem Based Learning in Moldova: Toward

implicați în implementarea proiectelor nominalizate au remarcat că proiectele Tempus și Erasmus+, implementate cu suportul USARB, au avut un puternic **impact la nivel instituțional**, regăsit în:

I. Facilitarea implementării Procesului de la Bologna:

- a fost implementat sistemul de învățare pentru trei cicluri (LMD): introducerea a două cicluri de studii din anul 2005, ulterior - deschiderea Școlii Doctorale în Filologie;
- a fost implementat Sistemul European de Credite Transferabile (ECTS) și suplimentul la diplomă de model european;
- s-a fortificat calitatea procesului de formare profesională inițială și continuă prin implementarea unui sistem de asigurare (ulterior – de management) al calității;
- s-au implementat noi generații de programe universitare;
- procesul educațional din USARB a fost racordat la cerințele pieței forței de muncă, au fost implicați practicieni în elaborarea curriculei și în procesul de predare la ciclul II de studii, studii superioare de masterat;
- a crescut numărul mobilităților academice internaționale prin recunoașterea creditelor acumulate;

- a fost asigurată garantarea recunoașterii reciproce a calificărilor și a perioadelor de învățare obținute în instituții de învățământ din străinătate;
- s-a reconceptualizat misiunea universității prin elaborarea și aprobarea Cartei universitare.

II. Realizarea reformei curriculare

- au fost create noi programe de studii: programul integrat de studii la specialitatea „Asistență socială” (cu accent pe pedagogia socială și lucrul social), care a facilitat introducerea specialității „Asistență socială” în Nomenclatorul de specialități al Republicii Moldova; programul de master „Studii de master în politica europeană de integrare și vecinătate” ca răspuns la aspirațiile Republicii Moldova de integrare în UE; programele „Marketing și logistică”; „Managementul serviciilor publice”, au fost modernizate programele de studii „Business și administrație”, „Administrarea afacerilor comerciale”;
- a fost obținută experiența de proiectare și organizare a studiilor finalizate cu diplomă dublă prin recunoașterea reciprocă a diplomelor duble USARB -

Enhancing Students' Competitiveness and Employability – PBLMD; 561820-EPP-1-2015-1- DE-EPPKA2-CBHE-JP Creating Moldovan E-network for promoting innovative e-teaching in the continuing professional education – TEACHME; 561633-EPP-1-2015-1- AM-EPPKA2-CBHE-JP Library Network Support Services: modernizing libraries in Armenia, Moldova and Belarus through library staff development and reforming libraries – LNSS; 573921-EPP-1-2016-1- MD-EPPKA2-CBHE-SP Elevating the internationalization of higher education in Moldova – ELEVATE; 573901-EPP-1-2016-1-ITEPPKA2-CBHE-JP Licence, Master professionnels pour le développement, l'administration, la gestion, la protection des systèmes et réseaux informatiques dans les entreprises –LMPI ;

573861-EPP-1-2016-1- EE-EPPKA2-CBHE-JP European Human Rights Law for Universities of Ukraine and Moldova – HRLAW; 585353-EPP-1-2017-1- RO-EPPKA2-CBHE-JP Reinforce entrepreneurial and digital skills of students and teachers to enhance the modernization of higher education in Moldova – ReSTART; 585620-EPP-1-2017-1- EL-EPPKA2-CBHE-JP Fostering university-enterprise cooperation and entrepreneurship of students via SMART CAFFES – SMART; 609656-EPP-1-2019-1- MD-EPPKA2-CBHE-SP Moldova Higher Education Leadership and Management – MHELM;

Universitatea Clermont-Ferrand (Franța) și USARB – Universitatea Coruna (Spania);

- a fost implementat un serviciu de relații cu companiile prin crearea și amenajarea „Laboratorului de profesionalizare și cercetare”, care este implicat în organizarea stagiilor de practică a studenților în companii. S-a produs modernizarea programelor de învățământ printr-un curriculum antreprenorial îmbunătățit și modernizat.
- a fost modernizată baza materială a noilor specialități (serve, calculatoare, aplicații informatice de specialitate);
- USARB și-a creat un cadru metodologic și educațional pentru dezvoltarea și implementarea programelor de formare a cadrelor profesionale în domeniul inovațiilor pedagogice în educația incluzivă. A fost dezvoltat un concept holistic și o structură-pilot pentru formarea în școlile din Republica Moldova a coordonatorilor educației inclusive, s-a elaborat un curs opțional „Tehnologia informației și a comunicațiilor pentru elevi cu cerințe educaționale speciale” și s-a inclus compartimentul „TIC pentru elevi cu CES” în cursul „Noi tehnologii în domeniu” la ciclul II (studii superioare de masterat). A fost inaugurat Centrul de resurse pentru educația incluzivă la Facultatea de Științe ale Educației, Psihologie și Arte;
- a fost actualizată curricula în concordanță cu liniile de acțiune ale Procesului Bologna și a proiectului Tuning. În elaborarea

programelor de studii pentru prima dată a fost utilizat instrumentul „Profilul specialității”, elaborat în cadrul proiectului Tuning;

- s-au organizat cursuri pentru cadrele didactice în utilizarea noilor metodologii (instruirea centrată pe student, e-learning). Peste o sută de cadre didactice au beneficiat de o formare în domeniul utilizării TIC și a platformelor de învățare, peste 200 de studenți au fost instruiți conform curriculumului renovat. A crescut interesul în utilizarea celor mai bune practici de proiectare curriculară și utilizare a TIC pentru a îmbunătăți calitatea formării cadrelor didactice, au fost elaborate suporturi de curs în format electronic și plasate pe platforma de învățare MOODLE;
- Personalul academic și administrativ al USARB a fost instruit în domeniul securității informațiilor, a asimilat metodologia creării de noi programe care folosesc metadatele Bologna, pentru a oferi învățare la distanță și mixtă (învățare față în față și la distanță);
- la programul de studii „Administrație publică”, ciclul I, studii superioare de licență, se aplică metodologia și metodele învățării bazate pe problemă (PBL);

III. Consolidarea sistemului de management al calității USARB:

- Grație proiectelor focalizate pe implementarea sistemelor de calitate în IÎS, în luna noiembrie

2008 în USARB au demarat activitățile de constituire a Sistemului de Management al Calității. În anul 2009 USARB a obținut Certificatul Internațional ISO 9001:2008 al Sistemului universitar European de Management al Calității. În luna septembrie 2011, a fost format Departamentul de Management al Calității (DMC). La 5 decembrie 2011 și ulterior la 24 august 2012 universitatea a fost certificată de organisme de certificare a sistemelor de management IQNet (The International Certification Network) și SRAC (Societatea Română pentru Asigurarea Calității) în domeniile activități de învățământ universitar și pregătirea cadrelor universitare și academic.

- Au fost acreditate internațional trei programe de studii, s-a elaborat și s-a pus în aplicație manualul de management al calității, s-a dezvoltat procedura instituțională de management al calității.
- Au fost dezvoltate competențele de măsurare a contribuțiilor științifice personale ale personalului academic USARB prin Instrumentul National Bibliometric (IBN), Publich sau Perich, Scopus, Web of Science, ca rezultat al învățării în cadrul proiectului a proceselor de deschidere și menținere de conturi personale în Google Scholar, ORCID, BASE, Academ.edu.
- Sistemul de Management al Calității (SMC) al USARB este aplicat în domeniul serviciilor educaționale, de cercetare științifică și serviciilor universitare

administrative. Universitatea a stabilit, documentat, implementat un Sistem de Management al Calității în conformitate cu cerințele EN ISO 9001:2008 (SR EN ISO 9001:2008), îl menține și îl îmbunătățește continuu. Semestrial se analizează Sistemul de Management al Calității prin implicarea studenților în evaluarea calității studiilor, serviciilor (cantina, biblioteca, săli de sport, cămin etc). În conformitate cu documentele Sistemului de Management al Calității (SMC), implementat și certificat la USARB, organele responsabile de menținerea și gestiunea SMC sunt:

- reprezentantul Managementului în domeniul Calității, autoritate ce îi revine prim-prorectorului;
- Comisia Senatului „Evaluare și asigurare a calității în învățământ”, responsabilă pentru promovarea politicilor de asigurare a calității, precum și controlul proceselor din cadrul universității.
- Coordonator al SMC, funcție ocupată de șeful Departamentului de Management al Calității (DMC);
- Comisiile pentru evaluarea și asigurarea calității ale facultăților, formate în scopul coordonării, controlului și analizei activităților de asigurare și menținere a calității studiilor la facultate.
- Responsabilul pentru asigurarea calității tuturor proceselor derulate în cadrul catedrei (învățământ,

cercetare, organizare și relații externe).

IV. Implementarea TIC în educație

Universitatea de Stat „Alecu Russo” din Bălți a elaborat un portal de e-learning, care pune la dispoziția cadrelor didactice:

- sistemul de management al învățării – platforma de învățare MOODLE;
- sistemul de management al activității de învățare LAMS;
- platforma de e-portofolii Mahara, care poate îndeplini și unele funcții ale platformelor de învățare;
- un serviciu original de comunicare Wave;
- aplicația pentru organizarea video-conferințelor OpenMeeting;
- aplicația pentru crearea arhivelor cercetărilor științifice EPrints;
- blogosfera USARB;
- aplicația pentru elaborarea hărților conceptuale CMapTools;
- aplicația pentru elaborarea și publicarea chestionarelor LimeSurvey;
- un server pentru plasarea conținuturilor multimedia Media Google.

V. Modernizarea guvernanței și a managementului USARB

- au fost asimilate modelele eficiente de autonomie universitară și modalitățile de implementare a acestora în USARB;
- au fost dezvoltate și puse în aplicare măsurile care asigură abordarea sistematică și strategică

pe termen lung a internaționalizării proceselor universitare;

- s-au diversificat cunoștințele / competențele managerilor de vârf și celor de mijloc referitor la modele eficiente de management universitar, leadership și schimbare;
- reprezentanții conducerii de mijloc au dobândit competențe în liderism și modalități de implicare a personalului academic în viața universității.
- atitudinea studenților față de participarea lor în procese de guvernanță universitară a fost schimbată, au devenit conștienți de importanța rolului de partener activ în acest proces; Implicațiile studenților asupra vieții universității și în procesul de luare a deciziilor au crescut considerabil. Organizația studenților/Autoguvernanța studenților USARB a devenit un adevărat partener în procesele de management al universității. Studenții participă în luarea deciziilor, fac parte din componența membrilor Consiliilor facultăților și Senatului universitar.

Experiența de participare în proiecte Erasmus+ a facilitat explorarea de către managerii USARB a experienței Universității din Gloucestershire în implementarea programului HELM (Higher Education Leadership and Management), care reprezintă un program de ultimă generație pentru manageri experimentați, care doresc să se aprofundeze în abordările contemporane axate pe

conducere/leadership. Programul a fost conceptualizat pentru a oferi conducerii ÎÎS informații strategice cu privire la provocările specifice care există în peisajul învățământului superior. HELM oferă perspective valoroase asupra contextului contemporan de leadership și management, complexitățile și provocările cu care se confruntă universitățile. Relevanța se regăsește în conștientizarea faptului că astăzi, mai mult decât oricând, se simte nevoia implementării programului HELM la toate nivelurile de conducere universitară, pentru a dezvolta cunoștințe, abilități și strategii de explorare a acestui teren în continuă schimbare.

Ceea ce diferențiază HELM de alte inițiative de dezvoltare, sunt o serie de factori unici, folosiți în calitate de efect pentru implicarea efectivă a sistemului de învățământ superior:

- furnizarea de intervenții de dezvoltare/leadership, bazate pe dovezi, pentru rolurile și funcțiile cheie în managementul sectorului învățământului superior;
- furnizarea de leadership în învățământul superior, cu cunoștințe actualizate și relevante cu privire la aspectele de bază ale conducerii și managementului pe sectoare instituționale;
- crearea unei viziuni informate, holistice asupra contextului de conducere, management și provocări, care facilitează abordarea și răspunsul sistemic colectiv;

- crearea credibilității sectoriale și a autorității legitime care să faciliteze accesul mai ușor la resurse externe și experți;
- asigurarea faptului că conținutul sau inițiativele programului sunt integrate și sensibile la contextul învățământului superior, oferind astfel acces unic la analizele și ideile de politici la nivel național și internațional;
- producerea de date și informații colectate cu privire la problemele de conducere / capacitate de management, care sunt furnizate, analizate și sintetizate într-un mod durabil și rentabil.

Personalul academic, personalul administrativ și managerii USARB, implicați în implementarea proiectelor Tempus și Erasmus+, în care a participat și USARB, au elucidat și **impactul la nivel individual:**

- au fost dezvoltate competențele digitale și pedagogice, cu relevanță sporită pentru dezvoltarea profesională, a peste 100 de cadre didactice din USARB și peste 100 de cadre didactice din colegii, beneficiari ai cursurilor de formare profesională continuă, realizată cu suportul proiectului TeachMe;
- a fost consolidată competența de comunicare didactică a peste 100 de cadre didactice din USARB – de publicare a informației (materiale didactice, rapoarte, comentarii, soluții la diverse probleme) pe

- Web (bloguri, forumuri, portofolii electronice) într-o manieră clară și precisă, în diverse contexte socio-culturale și profesionale;
- a fost îmbunătățită competența interculturală, gândirea analitică, abilitățile de management al unui proiect internațional, abilitățile de comunicare în limba engleză ale membrilor cheie ai proiectului.
 - s-au produs schimbări la nivel de percepție cu privire la propriul rol în procesul de predare și specificul postului didactic într-o lume a schimbărilor, deschiderea personalului didactic de a realiza modificări în propriile strategii de predare/învățare/evaluare, în special spre o utilizare activă a tehnologiilor informaționale și comunicaționale (TIC) în diferite setări de învățare, ajustate la nevoile beneficiarilor de cursuri de formare continuă.
 - a fost consolidată competența de a învăța să înveți de-a lungul vieții – de evaluare a performanțelor profesionale, de formulare a obiectivelor cognitive și de alegere a modalităților/căilor de atingere a lor în mod autonom, prin elaborarea unor proiecte individuale sau colective de perfecționare profesională cu utilizarea TIC, în baza unui nivel înalt de înțelegere a teoriilor învățării, a posibilităților tehnologiilor informaționale moderne și a procesului educațional.
 - au fost îmbunătățite competențele de proiectare a cursurilor electronice în paradigma învățământului mixt (blended learning), centrării instruirii pe cel ce învață, abordării prin competențe a procesului de instruire/formare; de elaborare, selectare, ajustare a resurselor didactice digitale în vederea atingerii obiectivelor educaționale propuse; de proiectare și elaborare a probelor de evaluare și autoevaluare cu utilizarea aplicațiilor informatice/platformelor de învățare/platformelor de portofolii electronice, de analiză a rezultatelor evaluării;
 - cu suportul proiectului LNSS au fost dezvoltate competențele de măsurare a contribuțiilor științifice personale ale personalului academic USARB prin Instrumentul National Bibliometric (IBN), Publich sau Perich, Scopus, Web of Science, ca rezultat al învățării în cadrul proiectului a proceselor de deschidere și menținere de conturi personale în Google Scholar, ORCID, BASE, Academ.edu.;
 - s-au consolidat competențele de colaborare a bibliotecarilor cu cercetătorii USARB pentru publicarea cu acces deschis și indexarea în Repozitoriul Instituțional ORA USARB (Open Research Archive), Biblioteca europeană CEEOL, repozitoriul ZENODO, eLIBRARY.ru ș.a;

- au avansat competențele studenților, profesorilor, cercetătorilor în utilizarea resurselor, produselor, serviciilor, instrumentelor moderne de informare, oferite de Biblioteca Științifică a USARB, în procesul de învățare-predare- cercetare;
- bibliotecarii și-au dezvoltat abilitățile digitale și au dobândit noi abilități profesionale. Acest fapt a încurajat personalul să prezinte dosarele pentru conferirea / confirmarea categoriilor de calificare.
- cadrele didactice implicate în proiectul PBLMD, programul de studii „Administrație publică”, ciclul I, studii superioare de licență, și-au sporit cunoștințele referitor la metodologia și metodele învățării bazate pe problemă (PBL) și au aplicat cunoștințele în domeniile lor de activitate, menționând deținerea de competențe consolidate în predarea PBL, bazată pe transfer de bune practici din țările de program;
- consolidarea abilităților de implementare cu succes a învățării la distanță, crearea de prelegeri video, gestionarea proiectelor internaționale, procesul de acreditare a programelor de studiu etc.
- dezvoltarea și consolidarea competențelor de bază și a competențelor specifice în securitatea informațiilor pentru profesori, studenți, practicieni și populația generală.
- consolidarea competențelor în materie de legislație europeană cu privire la drepturile omului a studenților și cadrelor didactice;
- dezvoltarea abilităților cadrelor didactice de abordare practică a noii generații de specialiști în domeniul dreptului din USARB pentru a obține o mai bună înțelegere și garantare a respectării *drepturilor omului* în Moldova;
- înțelegerea necesității respectării codului de integritate academică de către studenți, personal administrativ și didactic;
- acces la echipamente moderne, care facilitează aplicarea eficientă a spețelor focalizate pe studii de caz vizând legislația europeană cu privire la drepturile omului;
- producerea modificărilor atitudinii și comportamentului individual, exteriorizate prin motivație sporită de participare în mobilități internaționale de credit pentru studenți și personal;
- dezvoltarea abilităților studenților de elaborare a planurilor de afaceri și participare la competiții de afaceri, în parteneriat cu mentorii - cadrele didactice universitare;
- aplicarea practicilor bazate pe TIC, aplicate la specialitățile economice
- îmbunătățirea experienței educaționale a studenților și dezvoltarea competențelor de antreprenariat prin intermediul spațiilor fizice și virtuale ale Cafenelelor SMART;

- consolidarea competențelor de colaborare cu partenerii europeni și împărtășire a bunelor practici;
- consolidarea competențelor cheie în educația antreprenorială pentru profesori și studenți etc.
- acces la spații de lucru moderne, care facilitează co-crearea și generarea de idei inovative etc.

Raționamentele personalului academic, personalului administrativ (angajați ai Departamentului de management al calității, Centrul de resurse pentru formarea continuă a cadrelor didactice universitare în domeniul tehnologiilor informaționale și de comunicație, Centrul de resurse pentru educația incluzivă, Centrul de formare continuă, Departamentul de Relații Internaționale) și managerilor USARB cu privire la impactul proiectelor de consolidare a capacităților asupra instituției, asupra dezvoltării personale și profesionale scot în evidență diversitatea și complexitatea sectoarelor universitare, consolidate prin asistență tehnică și logistică de programele UE pentru învățământul superior.

Managementul strategic instituțional al USARB, axat pe internaționalizarea educației și a cercetării prin proiecte internaționale, asigură încadrarea universității în *Spațiul European al Învățământului Superior* (EHEA) și angajabilitatea absolvenților pe piața internațională a muncii.

Repere bibliografice:

1. Erasmus + higher education impact study. CHE Consult, Directorate-General for Education, Youth, Sport and Culture (European Commission), ICF Consulting, 2019, ISBN 978-92-76-03960-0
2. Procesul de la Bologna: crearea Spațiului european al învățământului superior, disponibil la: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/RO/TXT/?uri=LEGISSUM:c11088>
3. Recomandarea Comitetului de Miniștri privind asigurarea educației de calitate.CM/Rec (2012)13, disponibil la: <https://www.coe.int/en/web/education-minister-conference>