



Co-funded by the  
European Union

# STRATEGIE PENTRU GESTIONAREA EDUCAȚIEI LA DISTANȚĂ CA O FORMĂ SEPARATĂ ȘI INDEPENDENTĂ DE EDUCAȚIE ÎN INSTITUȚIILE DE ÎNVĂȚĂMÂNT SUPERIOR

**Chișinău 2024**

---

*Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or European Education and Culture Executive Agency (EACEA). Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them.*



Co-funded by the  
European Union

Problema implementării practicilor eficiente de management în contextul organizării procesului de învățământ la distanță în condiții moderne devine extrem de relevantă din cauza accesului limitat al unor categorii de populație la procesul educațional ca urmare a legii marțiale, a consecințelor distrugerii infrastructurii educaționale și electrice etc. De aceea, problema formării unor strategii globale de gestionare a învățământului la distanță trebuie abordată cu prioritate.

Strategia de gestionare a învățământului la distanță a unei instituții de învățământ superior prevede dezvoltarea mecanismelor organizatorice și economice interne pentru asigurarea planificării, controlului, organizării și motivării eficiente a subiecților-cheie ai procesului educațional, menite să satisfacă cerințele ridicate de calitate a serviciilor educaționale furnizate, îmbunătățirea permanentă a mijloacelor tehnice și tehnologice de implementare a acestora, construirea unui sistem stabil de comunicare cu părțile interesate.

Strategizarea proceselor de funcționare și dezvoltare pe termen lung a sistemului de management începe, în primul rând, cu formarea vectorilor țintă de bază și a indicatorilor relevanți ai implementării lor practice. În contextul luării în considerare a problemei strategizării sistemului de management al învățământului la distanță într-o instituție de învățământ superior, complexul de stabilire a obiectivelor corespunzătoare are o serie de caracteristici specifice. De aceea, propunem diferențierea calitativă a domeniilor țintă esențiale pentru elaborarea unei strategii de management al învățământului la distanță în funcție de apartenența acestora la un anumit orizont de timp pentru implementarea strategiei de management.

- 1) asigurarea implicării sistematice a părinților în procesul educațional al candidaților la învățământul superior, oferind informații adecvate și sprijin consultativ;
- 2) extinderea cooperării dintre o instituție de învățământ și sectorul privat în



Co-funded by the  
European Union

ceea ce privește furnizarea către acesta din urmă a unei resurse umane formate în funcție de competențe.

***Obiectivele orizontului pe termen lung al elaborării strategiilor includ:***

1) asigurarea continuității înnoirii tehnologice a securității și funcționării virtuale a sistemelor informatice interne ale instituțiilor de învățământ, realizarea de investiții sistematice în domeniile relevante de dezvoltare;

2) extinderea programelor educaționale existente din punct de vedere al posibilelor forme de cooperare cu alte instituții de învățământ superior, crearea de platforme integrate pentru învățământul la distanță

3) cultivarea unui mediu educațional incluziv atât din punctul de vedere al candidaților, cât și direct din punctul de vedere al personalului instituțiilor de învățământ superior, care să stimuleze procesele de dezvoltare individualizată, independent de caracteristicile fizice sau psihice

4) o abordare proactivă în comunicarea cu autoritățile competente în ceea ce privește dezvoltarea unui suport normativ modern pentru procesul de învățământ la distanță, asigurarea flexibilității acestuia, extinderea autonomiei instituțiilor de învățământ, implementarea proiectelor speciale de finanțare nerambursabilă etc.

5) Figura 1 prezintă schematic prevederile conceptuale ale strategiei de gestionare a învățământului la distanță ca formă distinctă și independentă de învățământ într-o instituție de învățământ superior. Un sistem de management adecvat se caracterizează printr-un nivel ridicat de cuprindere și necesită o implementare consecventă și ordonată.

<b>STRATEGIA DE GESTIONARE A EDUCAȚIEI LA DISTANȚĂ CA FORMĂ DE ÎNVĂȚĂMÂNT SUPERIOR SEPARATĂ ȘI INDEPENDENTĂ DE EDUCAȚIE ÎNTR-O INSTITUȚIE DE ÎNVĂȚĂMÂNT SUPERIOR</b>	
<b>SCOPUL</b> formarea suportului organizatoric și economic pentru implementarea practică a proceselor de dezvoltare curentă pe termen lung a formei de organizare la distanță a procesului educațional.	
<b>PARTICIPANȚI</b> Instituții de învățământ superior (obiect al implementării practice a formelor la distanță ale procesului educațional), candidați la învățământul superior (beneficiari direcți ai serviciilor educaționale), instituții de stat și departamente relevante (formează mediul instituțional pentru reglementarea procesului educațional, sunt interesate de dezvoltarea potențialului național de cunoștințe), persoane juridice cu diferite forme de proprietate și investitori (instituțiile sunt interesate de resurse umane calificate și produse inovatoare ale activității științifice), sectorul public	
<b>COMPONENTE FUNCȚIONALE</b>	
<b>COMPONENTA TEHNICĂ</b> Determină specificul implementării prevederilor strategice pentru dezvoltarea învățământului la distanță în ceea ce privește dotarea unei instituții de învățământ superior cu o cantitate suficientă de echipamente tehnice și produse software relevante, pe baza cărora sunt puse în practică măsuri de control educaționale, orientate spre practică (produse software specializate, acces la platforme și servicii educaționale, mijloace de comunicare virtuală cu solicitanții de învățământ superior).	<b>COMPONENTA ORGANIZAȚIONALĂ</b> Aceasta prevede asigurarea cuprinderii în implementarea proceselor de planificare, control, reglementare și motivare a subiecților managementului strategic al dezvoltării educației la distanță, inclusiv realizarea clarității în distribuirea responsabilităților funcționale, a mijloacelor și resurselor pentru dezvoltarea mediului educațional al educației la distanță, claritatea indicatorilor țintă și a criteriilor de realizare a acestora, comunicarea stabilită între participanți.
<b>COMPONENTA DE PERSONAL</b> Aceasta acoperă problemele de formare a structurii, componenței și parametrilor de calificare a resurselor umane pentru punerea în aplicare a strategiei de gestionare a procesului de învățământ la distanță, inclusiv asigurarea permanenței proceselor de creștere a nivelului de educație digitală a angajaților, certificarea periodică a nivelului existent de competențe digitale, luând în considerare potențialul de cunoștințe al instituției pentru punerea în aplicare a inovațiilor digitale specifice în învățământul la distanță.	<b>COMPONENTA DE REGLEMENTARE</b> Aceasta prevede organizarea procesului de elaborare, aprobare și aplicare practică a regulamentelor interne ale instituției de învățământ superior în ceea ce privește implementarea procesului de învățământ la distanță, inclusiv reglementarea termenelor, a instrumentelor de control, a mijloacelor tehnice verificate, a metodelor educaționale, a fișelor posturilor etc., pentru a evita situaționalitatea și entropia organizațională în ceea ce privește funcționarea procesului educațional.
<b>SISTEMUL DE ASIGURARE A CALITĂȚII PROCESULUI EDUCAȚIONAL</b> Strategizarea abordărilor de bază pentru organizarea permanenței sistemului de monitorizare internă a respectării prevederilor regulamentare pentru implementarea procesului educațional la distanță, analiza modificărilor legislative actuale în domeniul reglementării educației la distanță, prevenirea și contracararea abuzului oficial și a diverselor manifestări de necinste academică atât din partea comunității academice, cât și a celei studentești	
<b>SISTEMUL DE SUPT ȘI INTERACȚIUNE CU PĂRȚILE INTERESATE</b> Acesta include o listă specifică de instrumente menite să realizeze procese sistematice de feedback între instituțiile de învățământ superior și părțile interesate în ceea ce privește modalitățile de îmbunătățire și rezultatele direct obținute din punerea în aplicare a strategiei de gestionare a procesului educațional de învățământ la distanță.	

**Figura 1.** Strategia de gestionare a educației la distanță ca formă separată și independentă de educație într-o instituție de învățământ superior



Co-funded by the  
European Union

***Etapale cheie în implementarea strategiei de gestionare a învățământului la distanță într-o instituție de învățământ superior sunt:***

1. ***Analiza stării actuale a mediului educațional intern și extern***, care implică un studiu aprofundat al parametrilor actuali ai stării și dinamicii principalilor indicatori de performanță ai funcționării instituției de învățământ (indicatori structurali ai componenței candidaților la învățământul superior, personalul instituției de învățământ superior, nivelul de deținere a competențelor digitale de bază, starea și calitatea programelor educaționale existente, prevalența practicilor de necinste academică etc.). Acest proces vă permite să evaluați în mod obiectiv capacitatea actuală a unei instituții de învățământ de a organiza calitativ procesul de învățământ la distanță și strategia ulterioară a acestuia.

2. ***Specificarea indicatorilor țintă ai strategiei de gestionare a educației la distanță într-o instituție de învățământ superior***. Pe baza rezultatelor analizei potențialului educațional intern al instituției, se construiește un sistem de obiective (în funcție de principalele orizonturi de timp ale strategizării), se identifică indicatorii cantitativi și calitativi ai realizării acestora, se elaborează scenariile potențiale de organizare a învățământului la distanță în funcție de variabilitatea condițiilor conjuncturale externe. Această etapă include, de asemenea, alocarea resurselor de bază pentru a asigura implementarea strategiilor și a surselor de finanțare pentru activitățile relevante.

3. ***Planificarea personalului și a suportului tehnic și tehnologic pentru managementul învățământului la distanță într-o instituție de învățământ superior***, care prevede analiza și calculul rezonabil al parametrilor pentru asigurarea caracterului complet al implementării procesului de învățământ la distanță, care ar trebui să ia în considerare, pe de o parte, volumele planificate de servicii educaționale (numărul potențial de studenți din învățământul superior la distanță), iar pe de altă parte, lista produselor hardware și software critice necesare pentru instituirea unui proces educațional complet în spațiul virtual. Trebuie adăugat că, în această etapă, este recomandabil să se ia în considerare potențialul actual de cunoștințe al resursei umane



Co-funded by the  
European Union

în ceea ce privește deținerea de către aceasta a competențelor digitale necesare pentru a utiliza produsele software menționate anterior, care, în unele cazuri, pot necesita implicarea de personal suplimentar sau activități de dezvoltare profesională.

**4. *Formarea cadrului normativ și științifico-metodologic pentru implementarea strategiei de management al învățământului la distanță într-o instituție de învățământ superior.*** Această etapă necesită elaborarea unui cadru normativ intern cuprinzător pentru implementarea acestor procese, care reglementează principalele etape ale procesului educațional, suportul instrumental (tehnic, software, metodologic) pentru implementarea acestuia, repartizarea responsabilităților în cadrul departamentelor interne, volumul sarcinii de formare a personalului, măsurile de control ale sistemului și evaluarea directă a eficienței formării candidaților. Un aspect la fel de important în acest context este cadrul metodologic al procesului educațional la distanță, care prezintă o serie de diferențe semnificative față de forma tradițională de organizare a procesului educațional, necesită o actualizare corespunzătoare și o îmbogățire cu instrumente tehnologice relevante, practici pedagogice, servicii educaționale etc.

**5. *Implementarea practică a strategiei de management al educației la distanță într-o instituție de învățământ superior, permanentizarea procedurilor de monitorizare și implementarea ajustării operaționale a practicilor de management.*** În cadrul acestei etape, sunt puse în aplicare dispozițiile prereglementate ale managementului strategic, care ar trebui să facă obiectul unei monitorizări permanente în conformitate cu un anumit sistem de indicatori de performanță țintă și de control, cu posibilitatea de a lua măsuri corective în condiții de variabilitate externă a mediului.

Schema logică și structurală a mecanismului de gestionare a învățământului la distanță ca formă distinctă și independentă de învățământ într-o instituție de învățământ superior reflectă un model conceptual de implementare a suportului organizațional și economic pentru implementarea sistematică, coerentă, calitativă și permanentă a formei de organizare la distanță a procesului educațional în condiții moderne (Fig. 2).



<p><b>Scop:</b> asigurarea coerenței, consecvenței, calității și permanenței implementării formei de organizare la distanță a procesului educațional în conformitate cu cerințele de reglementare stabilite, determinate de prevederile legislative în vigoare și criteriile de calitate a educației, stimularea extinderii potențialului de cunoaștere al studenților, cultivarea premiselor pentru dezvoltarea pe termen lung a unei instituții de învățământ superior.</p>		
<p><b>Subiecți:</b> instituții de învățământ superior, solicitanți de învățământ superior, agenții guvernamentale și departamente relevante, persoane juridice de diferite forme de proprietate și investitori, sectorul public, instituții și organizații internaționale de învățământ și alte părți interesate.</p>		
<p><b>Obiect:</b> gestionarea formei de organizare la distanță a procesului educațional într-o instituție de învățământ superior.</p>		
<p><b>Principii:</b> coerență și cuprindere, orientare inovatoare, flexibilitate și adaptabilitate, digitalizarea mediului educațional, reducerea decalajului digital, deschidere și transparență, umanizare și incluziune.</p>		
<p><b>SUPPORT DE REGLEMENTARE</b></p> <p>Acesta include procesele de dezvoltare și coordonare calitativă a reglementărilor interne actuale pentru organizarea procesului educațional într-o instituție de învățământ superior cu nevoile specifice ale formelor de interacțiune educațională la distanță.</p> <p><b>SUPPORT TEHNIC</b></p> <p>Oferă o abordare proactivă a punerii în aplicare a reînnoirii tehnice a bazei materiale pentru procesul educațional în ceea ce privește mijloacele tehnice, produsele software, tehnologiile, mijloacele de comunicare virtuală în educație.</p>	<p><b>INSTRUMENTE DE GESTIONARE</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Utilizarea mijloacelor moderne de control digital, exhaustivitatea și eficacitatea implementării procesului educațional la distanță, inclusiv a indicatorilor de succes al studenților și contracararea fenomenelor de necinste academică și abuz de tehnologii IA.</li> <li>2. Stimularea extinderii potențialului de cunoaștere și a alfabetizării digitale atât în ceea ce privește software-ul procesului educațional, cât și în ceea ce privește competențele digitale.</li> <li>3. Dezvoltarea și integrarea în procesul educațional a unor cursuri cuprinzătoare care să permită obținerea flexibilității și a unei acoperiri mai largi a cunoștințelor procesului educațional.</li> <li>4. Aplicarea instrumentelor de gamificare educațională, interacțiunea interactivă și învățarea pe mai multe platforme în procesul educațional la distanță.</li> <li>5. Implicarea practicilor progresive de motivare a comunității studențești și didactice pentru îmbunătățirea proceselor de organizare a formelor de organizare la distanță a procesului educațional.</li> </ol>	<p><b>MONITORIZAREA ȘI GARANTAREA CALITĂȚII PROCESULUI EDUCAȚIONAL</b></p> <p>Construirea unui sistem eficient de monitorizare în cadrul mecanismului de management presupune urmărirea promptă a modificărilor legislative actuale, precum și a inovațiilor tehnologice promițătoare în domeniul obținerii unor rezultate mai bune în organizarea formelor la distanță ale procesului educațional.</p>
	<p>Formarea unui sistem clar de criterii pentru eficacitatea și realizarea indicatorilor specifici ai calității procesului educațional la distanță, precum și a unui sprijin instrumental relevant pentru prevenirea și eliminarea unei serii posibile de fenomene negative de natură organizațională și economică.</p>	<p><b>COMUNICAREA CU PĂRȚILE INTERESATE</b></p> <p>Elaborarea de dispoziții interne sistemice pentru identificarea direcțiilor, mijloacelor și formelor de feedback din partea grupurilor cheie de părți interesate în contextul organizării formelor la distanță ale procesului educațional, precum și măsuri adecvate pentru a răspunde nevoilor și solicitărilor existente ale principalelor părți interesate în acest proces, oferind sprijin informațional.</p>

**Figura 2.** Schema logică și structurală a mecanismului de gestionare a educației la distanță ca formă separată și independentă de educație într-o instituție de învățământ superior



Co-funded by the  
European Union

Separat, este necesar să se ia în considerare un set de principii care determină caracteristicile funcționării acestui mecanism de management, reglementând orientările în ceea ce privește asigurarea unui sprijin managerial adecvat și a sustenabilității interne a modelului conceptual propus.

***Principiul coerenței și exhaustivității*** are rolul de a asigura integritatea managerială și exhaustivitatea deciziilor organizaționale și administrative luate, care ar trebui să ia în considerare, în general, interesele principalilor subiecți ai procesului de învățământ la distanță și ale părților interesate, precum și să evalueze prospectiv posibilele efecte externe negative ale acestora, în același timp, ar trebui realizată coerența proceselor interne și absența contradicțiilor în conformitate cu prioritățile strategice stabilite.

***Principiul orientării inovatoare*** prevede stabilirea unui vector digital inovator pentru dezvoltarea procesului educațional într-o instituție de învățământ superior, care se reflectă în permanența inovațiilor tehnice, tehnologice și pedagogice, îmbogățirea constantă a educației la distanță cu metode și instrumente progresive ale spațiului virtual.

***Principiul flexibilității și adaptabilității*** acoperă problema necesității de a asigura viteza de reacție promptă a mecanismului de management la eventualele schimbări ale mediului extern, la apariția unor noi produse tehnologice sau mijloace de organizare a procesului educațional, mai mult, acest principiu caracterizează proprietățile generale ale procesului de învățământ la distanță ca fiind unul centrat pe problemele, nevoile și provocările cu care se confruntă solicitantul de învățământ superior și care necesită un răspuns adecvat din partea instituției de învățământ.

***Principiul digitalizării mediului educațional*** impune unei instituții de învățământ superior să asigure o abordare proactivă a informatizării procesului educațional, să îmbunătățească instrumentele educaționale și administrative relevante. Trebuie remarcat faptul că procesele de digitalizare acoperă nu numai componenta





Co-funded by the  
European Union

tehnică a acestui mecanism, ci și aspectele de personal ale organizării procesului educațional la distanță, deoarece baza esențială a acestuia din urmă constă în planul stabilirii interacțiunii la distanță cu mijloace virtuale de comunicare a informațiilor, care, la rândul lor, necesită ca participanții la proces să dețină în mod corespunzător competențe digitale profesionale de bază și specifice.

**Principiul reducerii decalajului digital** impune instituțiilor de învățământ superior să dezvolte o infrastructură digitală internă de cunoștințe, care, pe de o parte, ar acoperi aspectele legate de certificarea lucrătorilor științifici și pedagogici, desfășurarea de seminarii specializate, traininguri, cursuri pentru dobândirea competențelor digitale în scopuri profesionale etc., iar pe de altă parte, disponibilitatea unor activități similare pentru candidații la învățământul superior, disponibilitatea unor materiale metodologice temeinice și ușor de înțeles pentru stăpânirea celor digitale relevante Produse.

**Principiul deschiderii și transparenței** determină necesitatea respectării prevederilor de publicitate și publicitate în organizarea procesului de învățământ la distanță a activităților educaționale de către o instituție de învățământ superior, care acoperă aspectele legate de deschiderea cadrului normativ care reglementează dispozițiile interne relevante, fiabilitatea și verificarea platformelor digitale pentru organizarea învățământului la distanță, formarea de măsuri pentru contracararea practicilor nelociale în contextul procesului educațional ca parte a personalului științific și pedagogic, precum și a solicitanților, în ceea ce privește utilizarea tehnologiilor digitale. Un aspect suplimentar al acestui principiu este importanța menținerii unor forme durabile și deschise de comunicare cu părțile interesate externe.

**Principiul umanizării și al incluziunii** implică construirea structurii, conținutului și dispozițiilor organizatorice ale procesului de învățământ la distanță în conformitate cu nevoile grupurilor largi ale populației, indiferent de caracteristicile fizice, mentale, rasiale și de altă natură, evitând practicile discriminatorii și stimulând



Co-funded by the  
European Union

dezvoltarea și maximizarea potențialului creativ individual al tuturor participanților la procesul de învățământ la distanță.

Un loc special în cadrul mecanismului dezvoltat pentru gestionarea educației la distanță ca formă separată și independentă de educație într-o instituție de învățământ superior este ocupat de subsistemul de monitorizare și garantare a calității procesului educațional, care este însărcinat nu numai cu funcții de control și supraveghere, ci și cu aspecte aplicative de identificare și prevenire în timp util a fenomenelor și riscurilor potențial negative.

***Principalele aspecte problematice care pot apărea în timpul punerii în aplicare a mecanismului de gestionare a educației la distanță, care este unul dintre domeniile subsistemului de monitorizare, sunt următoarele:***

✓ diferențierea capacităților solicitanților de a asigura accesul complet la resursele tehnice necesare și la conexiunea la internet ca elemente principale ale organizării învățământului la distanță;

✓ dificultăți în satisfacerea nevoilor educaționale ale persoanelor cu probleme educaționale speciale;

✓ nivelul scăzut al motivației elevilor de a stăpâni materialul de cunoștințe sub formă la distanță, limitările psihologice cauzate de imposibilitatea contactului personal direct între elevi și profesori;

✓ problema asigurării unei identificări personalizate și verificate a solicitantului în cursul procesului educațional de învățământ la distanță;

✓ incapacitatea de a prevedea apariția unor probleme tehnice în rândul participanților la procesul educațional în timpul orelor relevante;

✓ demonstrarea limitată și asimilarea adecvată a cunoștințelor de către solicitanți în ceea ce privește competențele de natură exclusiv practică;

✓ stăpânirea inegală de către candidați a competențelor digitale de nivel de bază, ceea ce cauzează dificultăți corespunzătoare în asigurarea accesibilității și asimilării



Co-funded by the  
European Union

materialului educațional;

✓ dificultăți în menținerea disciplinei în timpul sesiunilor de formare și a abilităților de autodisciplină dezvoltate de solicitanți în pregătirea pentru învățământul la distanță.

În același timp, evitarea problemelor și riscurilor de mai sus necesită stabilirea unor interacțiuni eficiente de comunicare internă în formatul "instituție de învățământ superior - solicitant", care este direct legată de cultivarea unui mediu favorabil de învățare a învățământului la distanță, ale cărui ***principale direcții de gestionare în cadrul mecanismului dezvoltat sunt:***

✓ disponibilitatea personalului științific și pedagogic de a asigura flexibilitatea și adaptabilitatea abordărilor existente pentru organizarea măsurilor de control și evaluarea succesului solicitanților;

✓ asigurarea clarității, structurii și inteligibilității în prezentarea cerințelor de bază și a aspectelor organizatorice ale unui anumit curs educațional pentru solicitanți;

✓ sprijinirea consecvenței și regularității în ceea ce privește desfășurarea cursurilor la distanță și/sau a formelor asincrone de control al performanței, ca factor de dezvoltare a competențelor de disciplină și autodisciplină la solicitanți;

✓ oferirea de sprijin psihologic candidaților în cursul procesului de învățământ la distanță, elaborarea de materiale metodologice suplimentare privind consilierea în organizarea unui mediu individual de învățare de către candidați;

✓ extinderea numărului de sarcini de natură creativă și cognitivă, implicarea solicitanților în sarcini educaționale cu un format de interacțiune colectiv și/sau de grup, gamificarea procesului educațional pentru a crește motivația și interesul solicitanților;

✓ extinderea listei existente de suport metodologic și materiale de profil în direcția dezvoltării de prelegeri video, jocuri educaționale interactive, înregistrări animate,



Co-funded by the  
European Union

teste, cursuri multidisciplinare cuprinzătoare utilizând platforme educaționale moderne.

Astfel, implementarea practică a sistemului integrat propus și a mecanismului de management pentru sprijinul organizațional pentru implementarea procesului de învățământ la distanță într-o instituție de învățământ superior permite construirea unei abordări sistematice pentru planificarea, controlul, organizarea și motivarea implementării procesului de învățământ la distanță cu un anumit subsistem pentru monitorizarea și menținerea calității procesului educațional și luarea în considerare a intereselor unei game largi de părți interesate.