

From Quality Assurance  
to Strategy Development  
in the Moldovan Higher Education  
Stakeholder perspectives

---

De la asigurarea calității la dezvoltarea  
strategică în învățământul superior  
din Republica Moldova  
Perspectiva celor implicați



Matthias Middell / Victoria Reinhardt / Lukas Bischof (Eds.)

**From Quality Assurance  
to Strategy Development  
in Moldovan Higher Education**  
**Stakeholder perspectives**

---

**De la asigurarea calității la dezvoltarea  
strategică în învățământul superior  
din Republica Moldova**  
**Perspectiva celor implicați**



LEIPZIGER UNIVERSITÄTSVERLAG 2016

## Table of Contents

*Matthias Middell*

Inventing Quality Assurance?  
Some Observations from a TEMPUS Project in Moldova . . . . . 11

### **Part 1.**

#### **Lessons Learnt from Quality Assurance for Strategy Development**

*Otilia Dandără*

Reflecting on the Purposes of the QUAEM Project in the  
Institutional Development Strategy of the State University of Moldova . . . . . 25

*Petru Todos/ Andrei Chiciuc/ Stela Guvir*

Institutional Development Strategy – Main Elements and Key Challenges  
from the Experience of the Technical University of Moldova . . . . . 28

*Lilian Șaptefrați/ Olga Cernetchi*

Institutional Development Strategy – the Experience  
at the State University of Medicine and Pharmacy . . . . . 35

*Valentina Pritcan*

Analysis of the Strategy Development Plan  
of Alecu Russo Balti State University . . . . . 41

*Andrei Popa/ Felicia Banu*

The Institutional Development Strategy of the State University of Cahul . . . . . 47

*Lora Mosanu-Supac/ Larisa Sali*

The QUAEM Project's Impact on Quality Assurance  
of the Educational Process at Tiraspol State University . . . . . 53

*Nadejda Velisco*

Recommendations Regarding Students' Participation  
in Quality Assurance in Higher Education. . . . . 59

**Part 2.****The Development of Quality Assurance in the Republic of Moldova.  
Actors' perceptions**

<i>Interview with Nadejda Velisco,</i> Ministry of Education of Moldova . . . . .	65
<i>Interview with Larisa Sali,</i> Tiraspol State University . . . . .	67
<i>Interview with Valentina Pritcan,</i> Alecu Russo University of Balti . . . . .	76
<i>Interview with Liliana Rotaru,</i> Moldova State University . . . . .	82
<i>Interview with Andrei Chiciuc,</i> Technical University of Moldova . . . . .	92
<i>Interview with Felicia Banu,</i> Cahul State University . . . . .	97
<i>Interview with Lilian Saptefrati,</i> Nicolae Testemitanu State University of Medicine and Pharmacy . . . . .	102
<i>Interview with Doris Herrmann,</i> AQAS . . . . .	105
<i>Interview with Nicusor Chiciuc,</i> Student Representative . . . . .	109

**Part 3.**

**The Development of Quality Assurance in the Republic of Moldova.**

**Views From Outside**

*Lukas Bischof*

The QUAEM Project in the Context of the Development  
of Quality Assurance in the Republic of Moldova . . . . . 113

*Alina Tofan and Victoria Reinhardt*

Doctoral Schools and New Development Perspectives for Research  
in the Republic of Moldova . . . . . 124

*Cristi Popescu*

Recommendations for Student Participation  
in Quality Assurance in Moldova . . . . . 136

*Mariana Mocanu*

The Role of Competence Orientation in Quality Assurance . . . . . 141

*Dino Mujkic and Michaela Handke*

Current Changes and Future Challenges . . . . . 152

*Victoria Reinhardt*

Conclusions and Outlook . . . . . 159

List of Contributors . . . . . 167

Picture Gallery of the Project . . . . . 169

## Cuprins

*Matthias Middell*

Inventarea asigurării calității? Unele remarci făcute  
în cadrul unui proiect Tempus în Moldova ..... 181

### **Partea 1-a.**

#### **Lecții învățate din asigurarea calității pentru dezvoltarea strategică**

*Otilia Dandără*

Reflectarea finalităților proiectului QUAEM în strategia  
de dezvoltare instituțională a Universității de Stat din Moldova..... 195

*Petru Todos / Andrei Chiciuc / Stela Guvir*

Strategia de dezvoltare instituțională – principalele elemente și provocările cheie  
din experiența Universității Tehnice a Moldovei..... 198

*Lilian Șaptefrați / Olga Cernețchi*

Strategia de dezvoltare instituțională –  
experiența USMF «Nicolae Testemițanu»..... 205

*Valentina Prițcan*

Analiza planului de dezvoltare strategică  
al Universității de Stat «Alec Russo» din Bălți ..... 210

*Andrei Popa / Felicia Banu*

Cu privire la strategia de dezvoltare a Universității de Stat «Bogdan Petriceicu  
Hașdeu» din Cahul..... 216

*Lora Moșanu-Șupac / Larisa Sali*

Repercusiuni ale proiectului QUAEM asupra asigurării calității procesului  
educațional în Universitatea de Stat din Tiraspol ..... 222

*Nadejda Velisco*

Recomandări cu privire la participarea studenților în asigurarea calității în  
învățământul superior ..... 228

**Partea a 2-a.**

**Dezvoltarea asigurării calității în Republica Moldova. Percepția actorilor**

<i>Interviu cu Dr. Nadejda Velișco,</i> Ministerul Educației din Republica Moldova . . . . .	235
<i>Interviu cu Dr. Larisa Sali,</i> Universitatea de Stat din Tiraspol . . . . .	237
<i>Interviu cu Prof. Dr. Valentina Pritcan,</i> Universitatea de Stat din Bălți. . . . .	246
<i>Interviu cu Dr. Liliana Rotaru,</i> Universitatea de Stat din Moldova . . . . .	252
<i>Interviu cu Prof. Dr. Andrei Chiciuc,</i> Universitatea Tehnică a Moldovei . . . . .	262
<i>Interviu cu Felicia Banu,</i> Universitatea de Stat din Cahul . . . . .	267
<i>Interviu cu Prof. Dr. Lilian Șaptefrați,</i> USMF «Nicolae Testemițanu» . . . . .	271
<i>Interviu cu Doris Herrmann,</i> AQAS . . . . .	274
<i>Interviu cu Nicu Chiciuc,</i> Reprezentant al comunității studențești . . . . .	279



**Partea a 3-a.****Dezvoltarea asigurării calității în Republica Moldova. Opinii din exterior***Lukas Bischof*

Proiectul QUAEM în contextul dezvoltării asigurării calității  
 în Republica Moldova ..... 283

*Alina Tofan și Victoria Reinhardt*

Școlile doctorale și noile perspective ale cercetării universitare  
 în Republica Moldova ..... 294

*Cristi Popescu*

Recomandări privind participarea studenților în sistemul  
 de asigurare a calității din Moldova ..... 307

*Mariana Mocanu*

Rolul orientării pe competențe în asigurarea calității ..... 313

*Dino Mujkic și Michaela Handke, WUS Austria*

Schimbările din prezent și provocările din viitor ..... 324

*Victoria Reinhardt*

Concluzii și perspective ..... 331

Lista colaboratorilor ..... 339



*Matthias Middell*

## Inventing Quality Assurance? Some Observations from a TEMPUS Project in Moldova

Quality is an ongoing concern among academics. They publish results of their research and submit them to be critically evaluated by their peers; their books, articles and manuscripts are stored in libraries, where later generations can revisit material that may have convinced contemporaries. This dynamic applied to thinkers active in ancient times as well as it does to much more recent authors. For more than 800 years, universities have built (at least in Europe) the framework for various ways of knowledge transfer to the next generation.<sup>1</sup> Professors present their personal research findings and integrate them into the broader frame of the so far known. Formats of presentation may have changed slightly, but lecture and seminar demonstrate an astonishing persistence. An audience of students evaluates, often on a weekly basis, the quality of these presentations (and their appropriateness for further interaction with the professors). For those students, who are privileged to choose the place of their studies, academic migration represented a vote on the quality of teaching. Over time, major universities become distinct from minor ones.

Both professors and ambitious students with access to information and means react to reputation and seek to get a position at one of the most prestigious universities, believing in the quality assessment made by their peers. Over time, some universities become the leading hubs of scholarship and academics, as other places react to the standards set there. Such standards may change (and they have changed considerably from medieval scholastics to modern critical thinking), but what remains is the standard setting function of leading intellectuals and the centres hosting them. Thus, quality assurance is a very old and possibly the central function of universities.

Younger scholars, after having achieved a first degree that demonstrates their ability to do academic independent work beyond sheer repetition, prepare a dissertation and have to defend it publicly. The doctoral degree (and sometimes a second step in form of a habilitation or another book to be published) remains the basis for any further recog-

---

1 One may look for a prominent example in Robin Haydon Darwall-Smith, *A History of University College*, Oxford, Oxford/New York 2008.

dition as a proper academic. These public defenses, as formal as they may appear, are another very important way of quality assurance since peers decide whether someone's work is accepted and the candidate is initiated into the academic community or not.

We can add conferences and public lectures as additional features to make quality recognizable. These techniques have evolved over the centuries, and the two historical sub-disciplines of "history of universities" and "history of ideas/ sciences" provide all the necessary details to learn from this long process and its national as well as local variants and also about the various historical periods of the evolution of such quality assurance systems of research and science.<sup>2</sup>

There were also times universities came under harsh criticisms. The late 18th century was full of attacks against universities. In some provincial places, it was more likely that the son of an active or former professor took over his father's post than that efforts were made to find the most qualified person through neutral quality checks. Students were not satisfied with the unpractical scholastic work within their universities, whereas new ideas were rather discussed among independent intellectuals and in newly emerged public circles where practitioners met.<sup>3</sup> At the beginning of the French Revolution, the Sorbonne was consequently closed down, and it was only under Napoleon that an Imperial University was reopened, while special institutes were founded to educate professionals in the fields of engineering, military matters and teaching at public schools. On the other side of the Rhine, Wilhelm von Humboldt in the just defeated Prussia promised to introduce a seemingly completely new university model<sup>4</sup> that would serve the needs of modernizing societies by combining professionalization and reflection. It gave the philosophy faculties a leading role in the process of evaluation across universities.

Later on, the impact of political regimes was more critically discussed; in the 20th century, there are many well-known examples how political classes interfered with previously rather autonomous processes of recruitment, curriculum management and research agenda formulation. Some have focused their criticism on fascist or socialist regimes, where the interventions of state and secret services into academic affairs became very obvious.<sup>5</sup> The argument that academic systems under such regimes have lost their international credibility and a lot of their intellectual dynamics was used to mas-

---

2 Walter Rüegg (ed.), *Geschichte der Universität in Europa*, 4 vols., Munich 1993.

3 Daniel Roche, *Le Siècle des Lumières en province: académies et académiciens provinciaux, 1689–1789*, Paris-La Haye, Mouton, 1978, 2 vols.

4 Sylvia Paetschek, *Eine deutsche Universität oder Provinz versus Metropole? Berlin, Tübingen und Freiburg im "langen" 19. Jahrhundert*, in: Rüdiger vom Bruch (ed.), *Die Berliner Universität im Kontext*, Munich 2010, pp. 213–242.

5 John Connelly, *Stalinismus und Hochschulpolitik in Ostmitteleuropa nach 1945*, in: *Geschichte und Gesellschaft* 24, 1998, H. 1, pp. 5–23; Ralph Jessen, *Akademische Elite und kommunistische Diktatur. Die ostdeutsche Hochschullehrerschaft in der Ulbricht-Ära*, Göttingen 1999.

sively strengthen the idea of academic autonomy and the belief that academics are better in securing quality of their work by their own standards instead of obeying state regulations.<sup>6</sup> Recent Cold War studies<sup>7</sup> have, however, underlined that it was not only the Eastern part of the world that suffered from massive state interventions into academic affairs.<sup>8</sup> This has revitalized an idea that was popular across the walls and borders of the Cold War in the 1960s, namely that science has to serve social purposes and that society, whoever that might be or by whom it is represented, has a right to control science in order to know (at least vaguely) what happens with tax payers' money.

But internationalization complicates the story further. It was during nationalism's heyday at the end of the 19th century that some academics became convinced of the value of international exchange and took inspiration from the evolution towards international organizations and congresses to establish intellectual cooperation across borders in their own ways. A transnational culture emerged and raised the question if standards are not simply universal but, instead, the result of concrete interaction among scholars from various countries – and thus the object of both cosmopolitan and nationalist motivations.<sup>9</sup> Over the 20th century, this idea made an impressive career: from awarding Nobel Prizes to the organization of students exchange across borders, there is a long list of activities that lowered the barriers between hitherto primarily national academic communities and established new forms of border-crossing quality management. It has been argued that universities not only in the West but around the world are portals of globalization<sup>10</sup> – both connecting the individual place to the wider world and supporting a specific culture of cosmopolitan cooperation.<sup>11</sup>

This rather lengthy reminder leads to the question why in the 1990s the topic of quality assurance in the academic sector got much more attention than in many historical periods before<sup>12</sup> – indeed, one may have been under the impression that so far there

---

6 In many places new instruments of indirect regulation of university matters have replaced direct interventions by state bureaucracies, see Uwe Rogal, *Hochschulautonomie und Zielvereinbarungen: Neue Instrumente der Hochschulsteuerung und ihre Vereinbarkeit mit der akademischen Selbstverwaltung*, Hamburg 2008.

7 David C. Engerman, *Rethinking Cold War Universities: Some Recent Histories*, in: *Journal of Cold War Studies* 5, 2003, H. 3, pp. 80–95.

8 Naomi Oreskes / John Kriege (eds.), *Science and Technology in the Global Cold War*, Boston 2014.

9 Ralph Jessen / Jakob Vogel (eds.), *Wissenschaft und Nation in der europäischen Geschichte*, Frankfurt a. M. 2003.

10 Claudia Baumann (ed.), *Universities as Portals of Globalization: Crossroads of Internationalization and Area Studies. A Research Booklet*, Leipzig 2014.

11 For a broader discussion of the concept in general see: Matthias Middell / Katja Naumann, *Global History and the Spatial Turn: From the Impact of Area Studies to the Study of Critical Junctures of Globalisation*, in: *Journal of Global History* 5, 2010, pp. 149–170.

12 This argument was made already at the time by Brent D. Ruben (ed.), *Quality in Higher Education*, London 1995.

was no quality assurance. A cynical observer might assume that enterprising quality assurance agencies had identified a profitable business field and offered their services to governments (under pressure to legitimise why they spend so much money on research and teaching instead of police or welfare) as well as to universities (under pressure from governments who asked for figures indicating good performance convincing to the public). In this story, ruthless agencies, superior to universities (well established in their auto-reflexive idea of autonomy) sell their message of a deep crisis in quality management across the academic sector, who by virtue of being composed of intellectuals, live in a mode of criticism towards their working conditions and the results of their community.

While this story will undoubtedly appeal to the self-image of many academics, historically, the causal relationship is the inverse. While quality assurance agencies had been founded in the United States by universities themselves, in order to differentiate themselves from low-quality providers,<sup>13</sup> in Western Europe, the pioneering countries in terms of the establishment of QAAs were France (1986), the Netherlands (1988), the United Kingdom (1992) and Denmark (1992).<sup>14</sup> In all cases, agencies were founded by the governments, in the context of a more market-oriented agenda as new steering tools, replacing direct intervention of ministerial bureaucracies into universities and providing the necessary information to nourish voters' appetite for legitimisation of state spending. Regulation has thus changed massively, and as a consequence the task of political control over universities was now partly handed over to the universities themselves (where new departments for quality assurance had to be established while the respective personnel in the ministries could be reduced). National governments as well as international and supranational organisations such as the OSCE, the World Bank and the European Commission further supported these developments.

So far, the story is one of neoliberal conjuration against an innocent university system helpless to protect itself against a new (Foucauldian) agenda in regulating society. Such a critical reading of the processes under way has a lot of support among academics.<sup>15</sup> But it is obviously not the whole story. We have to ask what happened to the universities exactly at that end of the 20th century that they were unable to insist simply on well-established tools of their original quality assurance in favour of the new proposals, which had the disadvantage in the beginning to come from outside the university. Of course,

---

13 Steven Crow, A Perspective From The United States. In: Working on the European Dimension of Quality: Report of the Conference on Quality Assurance in Higher Education as Part of the Bologna Process, 2002, pp. 49–62.

14 Thune, C., The European Systems of Quality Assurance: Dimensions of Harmonisation and Differentiation. In: Higher Education Management, 1998, 10 (3), pp. 9–26.

15 Richard Münch, Academic Capitalism: Universities in the Global Struggle for Excellence, London 2014.

state-funded universities have an Achilles heel because their budget depends completely on government and parliament, but the wider societal context contributed to these shifts.

In my understanding, there are new mega-trends that help us to understand the fast shift from traditional to new systems of quality assurance.

One such mega-trend is the democratization of access to academic education. Enrolment numbers had already gone up after 1945 especially in the USA, and a little bit later across the Western industrial economies, while in socialist eastern Europe only 12–15 percent of a cohort were allowed to enter university. What counts more is the fact that this mass of new students differed from the students of earlier generations. Only a relatively small group of excellent applicants well equipped with material and immaterial resources was able to compare and chose to attend top universities. Most students started attending universities and colleges nearby, a trend which had begun during the last third of the 20th century and had intensified massively during the last decade of the century. While democratization of access to the academic system in the beginning meant that more and more children of peasants and workers could attend university, today, the majority of students' parents again have academic backgrounds themselves. The difference to the 1920–40s is, however, that these parents represent a much larger part of society. They are not necessarily middle class in the sense of relatively high incomes (compared to people working in industries and agriculture) but they are part of a well-educated social group that demands access to quality education for their children.

A growing proportion of them know much more about the academic system and the chances it can provide than their parents knew 30 years earlier. University rankings and the implicit message they contain about graduates' chances for success in the labour market are more widely received by an interested audience. The consequence of this change in the meaning of "democratization" is not only much higher proportions of a cohort going to college but a relevant group in society that asks for information about a universities' "quality" before deciding which they will enter. Mobility is much higher now, and students prefer not necessarily the provincial university close by over the one in the distant capital or the one with the image of being leader in a particular field of professional training.

The second trend is the ongoing transnationalisation of universities. Again, this is not, of course, completely new; some students crossed borders already centuries ago in order to get the best education possible or to escape from political turmoil at home. But this trend has seen an enormous push after the end of the Cold War, when walls came down and physical mobility in form of tourism as well as transnational careers became a popular feature of the new world order (at least for those having the right passports to enter countries they wished to visit). Two main drivers were at work. First, a number of (English-speaking) countries were discovering education as a profitable product and

thus universities as part of their export industries. Second, the European Union has put a lot of emphasis on education and student exchange on its way to “enlargement and deepening of the community.” The Socrates/Erasmus programme allowed many students to spend a semester or a year abroad and had the expected effect of making Europe a concrete experience for a large number of young Europeans. Not surprisingly, exchange programmes for students and staff became a well-known and increasingly desired feature in the process of opening towards new EU member states and also towards their neighbouring countries as part of the new neighbourhood policy.<sup>16</sup>

Both the attraction of global elites to export-oriented universities and the proclaimed homogenized European educational space face a serious problem that comes with increasing student mobility. The idea that degrees and grades have a universal value and can be easily recognized across borders met difficulties in practice – both at the point where students change university after a first degree and in those cases where they seek recognition for the semester spent abroad at their home institution. Neither was there a coherent scheme of contents nor even length of studies, and, above all, the lack of knowledge about the requirements at schools in different national systems (or even within such systems) undermined the necessary trust between institutions necessary for the working of such extended mobility.

The Bologna declaration tried to solve the problem by introducing a standard scheme of studies (distinguishing between Bachelor and Master as an offer to all European countries for translating their nationally specific traditions into a coherent scheme, which resulted in most cases in a 3 years plus 2 years study track) and the European Credit Transfer System as a common currency to measure workload that is intended to create comparability of effort, if not of acquired competencies. The three-tiered structure of Bachelor-Master-PhD degrees is intended to allow for a comparable structure of studies, which consist of modules that help translate nationally different forms of courses into more neutral learning entities. It was decided at the beginning of the Bologna process that the introduction of such a scheme should not take more than a decade, and on an annual basis the national education ministers should meet to measure progress in what turned out to be a fundamental reform that not only tried to integrate the consequences of an already ongoing transnationalisation in higher education but that also became the precondition for further steps in this process.

But the countries and higher education systems which were united by the Bologna Process into a European Higher Education Area (EHEA) stretching from Lisbon to Vladivostok, and from the University of Cambridge to the Altay State Agrarian Univer-

---

16 Steffi Marung, *Die wandernde Grenze. Die EU, Polen und der Wandel politischer Räume, 1990–2010*, Göttingen 2013.



sity in Barnaul, could hardly be assumed to follow common standards of quality. To complete the system, the idea of accreditation was implemented. In the place of regional or national governments controlling the success of any implementation of the Bologna reforms, quality assurance agencies were to assure a process of permanent self-evaluation by universities, assure standards of quality as well as the implementation of the reform process. An old idea from the traditional quality management system in academia was used to mobilise academics themselves for the implementation of the reform – peer review. The accreditation agencies were established (in some countries as state-funded institutions, in others through private initiatives following a cost-covering business plan) to guarantee, on the one hand, conformity with the leading ideas and principles of the Bologna reform and, on the other hand, to mobilize a massive participation of scholars in the evaluation procedures.

Quality assurance procedures in many countries have since become surprisingly similar. Evaluation is not only organised between the people running the study programme under discussion and their academic peers from other universities, but there are two groups of actors who are as important as the peers in and for the process: students have received a very active role in the evaluation teams nominated by the accreditation agencies. The two ideas behind that are (1) to connect to another traditional element of quality management in universities, namely the control of quality by students on a day-to-day basis which is here simulated by external students, and (2) to strengthen the role of students as “customers” of a product called “education” offered by a company called “university.” The latter has been criticized heavily by all those who insist on the very different nature of higher education from business, but it is difficult to eliminate this approach again since it is legitimized by the idea that students represent society – or, more directly, the tax payer, who has the right to get something valuable for the money s/he invested in education.

A third group that plays an ever increasing role in the evaluations that decide upon accreditation are individuals intended to represent the particular labour market for which the individual study programme or the university is tasked with preparing its graduates. What seems to be a very reasonable and easy to implement step towards integrating the aspect of employability in those study programmes which offer training for a concrete profession, faces more difficulties when it comes to all those disciplines preparing students in more general terms for a multitude of jobs, especially the humanities and some social sciences, but also mathematics and less practice-oriented programmes in the sciences. The emphasis on the connection to the labour market has, therefore, raised criticism that the reform would privilege employability for certain industries over the autonomous development of the academic system and higher education. However, the feared takeover by industries has not taken place so far. The dialogue between universities and “the labour market” turned out to be quite difficult, and it is

often a challenging task to translate the mutual expectations one has towards the other. Not satisfied with the outcome of this conversation, an ever increasing number of students take the task of bridging the two worlds into their own hands – with a growing proportion of students taking on internships and temporary jobs in their study times, they try to discover what future employers may expect of them.

Nevertheless, all around the world, and most certainly everywhere in Europe, evaluation and accreditation are seen as the quality assurance mechanism of choice, and national governments, the European Commission and international organizations such as the OECD, UNESCO, the World Bank and the Council of Europe are actively working to promote these practices at home and around the globe.

### **The QUAEM project**

That is where we were in 2013, some three years ago, when we started the project that is documented in this volume. At the time, the Bologna reform was 14 years old, far from being mature but with an enthusiasm that might be typical for teenagers. Many advocates of the reform were convinced of its healing effects on long-lasting systemic illnesses once completely implemented and therefore ready for exportation. At the same time, the reform had had such a profound effect on the perception of the European higher education landscape that for a country like Moldova there was no other chance than to follow the trend in order to improve chances of its universities' alumni when going abroad for further studies, for seeking employment in the knowledge-based industries or for attracting students from abroad to Moldovan higher education institutions.<sup>17</sup> Lukas Bischof's article locates the project within the context of both the post-Soviet heritage in the field of higher education and the short history of "Europeanisation" of Moldovan higher education in line with the Bologna reform.

The QUAEM project was meant to help Moldovan actors in higher education implement a working quality assurance system, including the establishment of a national agency ready to evaluate and accredit study programmes in a transparent and widely accepted way, but also the preparation of a first set of model applications from various types of universities. But far beyond the technicalities of institutions and procedures, a culture of trust and reliability had to be cultivated by the project in order to make results sustainable. All this was meant to build the basis for reflections on links between quality assurance and strategy development at Moldovan HEI, both as an implicit require-

---

17 For a critical reading on the impact of the Bologna Process in Eastern Europe see Voldemar Tomusk, *The Bologna Process and the Enlightenment Project. A Bird's Eye View from the Bottom of the Slope*. In *European Education*, 2008, 40 (2), pp. 9–28. DOI: 10.2753 / EUE1056-4934400201.

ment of internationalization and as an impact of the exercise of international accreditation on the development of study programmes in Moldovan HEI. In the part “Lessons learnt from quality assurance for strategy development” of this volume, you will find pertinent analyses by the vice rectors for quality assurance of the Moldovan HEI of the consortium of the project’s impact on strategy development at their universities.

It was clear right from the beginning that any approach by which supposedly good practices (from the supposedly “developed” EU member states) would be given as blueprints would be doomed to fail. A pan-European consortium was built to organise a process of needs assessment and reform implementation. Leipzig University took the lead (it had had its own experience with the Bologna process since about 2004), and it became clear already when formulating the project application to the EU’s TEMPUS programme that, while language suggested convergence, European experiences in practice were rather diverse. Obviously, the introduction of a new terminology was completed faster than the process of implementing the described realities. Universities from Spain to Romania that had established their offices for quality management over the past years made their experience with nationally or regionally organized processes of accreditation for study programmes available to the partners in Moldova. And the German accreditation agency AQAS supported the project not only with its expertise gained in many different settings of quality assessment but directly assessed programmes in Moldova which will serve as a model for the subsequent QA processes as they are now being begun by the recently established Moldovan accreditation agency ANACIP. To facilitate the institutionalization of QA both at the national level (in the form of an agency and its rules) and at the level of universities (in the form of both offices which manage the process administratively and an institutional culture where all stakeholders accept the new procedures as useful, appropriate and participative) were the main goals of the QUAEM TEMPUS project. After three years of intense work, we can now look at results. The interviews collected in this volume as well as the reports on the first accreditation procedures that have taken place in 2015 and 2016 will hopefully help the reader to understand where we stand with the process.

It is evident from what was said at the beginning of this introduction that this three-year programme has not invented the wheel anew. On the contrary, our aim was to support an academic culture of awareness for quality issues where successful practices and attitudes from the past are translated into the new world of an often more formalized QA process but also to introduce elements that were in the past less relevant (as, for example, a formal participation of students’ representatives in the evaluation of study programmes).

The QUAEM project, however, was not intended to be diffusionist. As much as our Moldovan partners may have learned from the encounters, we have taken our lessons as well. The first one is very simple one: what is practiced at one’s own own university

has to be explained very explicitly when being confronted with different practices somewhere else. Therefore, we had to be very clear about our intentions and how they may translate into procedures used at universities across the EU. This sounds self-evident, but it was a process of ongoing learning about how different the Bologna Process was implemented and how seemingly unanimously accepted formulations of principles can be understood and translated variously. Such European cooperation projects ironically often start contributing to the production of what they literally take as their point of departure: a common understanding of the project's aims and goals to be presented jointly to the partner outside the EU. In this project we have used every activity for debating QA procedures, their effectiveness and their historical context. The effect of these discussions was different at the Consortium's institutions, but we can be proud of this intellectual approach to what is called quality assurance, that constitutes a specific feature of this project. I have to thank all those contributing to this process for accepting a sort of epistemological uncertainty during the meetings we had over the past years.

We profited in form of extended expertise when it came to the evaluation of our own study programmes at home. Parallel to, but independently from, the Moldovan project we had to submit the documents for reaccreditation of an Erasmus Mundus Masters programme run by five European universities and coordinated at my own institute. We realized only during the process how much we had profited from the dialogue with our Moldovan partners to analyse our own programme and present it to the accreditation agency.

The debate among the members of the QUAEM team also led to fresh ideas about how to arrange for the European accreditation of European programmes not yet in place but very much desired by both transnational consortia and funding bodies supporting such programmes and expecting a transnational accreditation.

The Moldovan partners – in contrast to what we have experienced sometimes at our own universities – were looking, right from the beginning, for a very systematic approach to quality management and have therefore made a constant effort to put institutional development strategies in place – as reflected in the interviews that will follow in this volume. It is true, the testimonies come from those who are directly involved in the formulation and application of such strategies. Whether this truly trickles down to the level of departments and individual chairs and institutes is a question to be followed up on at a later point. Future evaluations will demonstrate to what extent professors, lecturers and students identify with such strategies and not only pay lip service to the unavoidable. But the challenge lies not primarily in the exceptional situation of accreditation when institutions have to fight for recognition by their peers, by the top management of their universities and by the political class of the country. For sure, professors and rectors sometimes have to fight bitterly for survival in terms of financial support under circumstances where the national budget is not sufficient to satisfy even the basic

needs of top-level teaching and research. But the challenge, as we came to understand during the project, lies rather with the everyday situations in the classroom, in the lab and in the lecture hall, when students evaluate their professors, when academics evaluate their peers, when professors grade PhD students. Quality management nowadays receives support from new institutions, and it consists of more sophisticated and formalized practices.<sup>18</sup> But, just as centuries ago, the success depends on academic actors and their orientation towards excellent performance in teaching and research.<sup>19</sup>

---

<sup>18</sup> See as a sort of manual written for heads of colleges and universities in India: Marmar Mukhopadhyay, *Quality Management in Higher Education*, Singapore et al. 2016.

<sup>19</sup> One may therefore have doubts if the unreflective transfer of business models to (higher) education quality management can be successful. A prominent example is the often republished Edward Sallis, *Total Quality Management in Education*, London 2002.



**Part 1.**

**Lessons Learnt from Quality Assurance  
for Strategy Development**





Otilia Dandără

## Reflecting on the Purposes of the QUAEM Project in the Institutional Development Strategy of the State University of Moldova

The State University of Moldova (SUM) has benefitted on many levels from its participation in the QUAEM project. As a result of the accomplishment of the project's objectives, SUM has consolidated its QMS and has adopted best QA practices from its colleagues. One of the changes brought by the project was the overall improvement of the university management through the consolidation of the management's project component. Given the need for a systemic approach in university management and for facilitating a participative management, for the first time, SUM has monitored the university community's elaboration of an institutional development strategy for the 2015–2020 period. During the October senate session, SUM's strategic directions of development were discussed. Consequently, over the following two months, all structures of the academic community (departments, faculties, research centres) elaborated the strategy for the development of their respective structures and came up with strategic objectives for the general development of the university.

Compared to SUM's 2009–2014 development strategy, the 2015–2020 strategy is focused on institutional development. This is partially due to the influence the external evaluation of three study programmes (History, Climate and Finance and Banks) performed by AQAS, has had. Both the evaluation methodology (its quality criteria and indicators) and the evaluation procedure (the work visits of the groups of experts) have changed the attitude of SUM's management team and staff regarding the institution's activity.

Hence, the first strategic objective is the *Development and consolidation of the quality of its educational offer*, which envisages the following strategic actions:

- Elaboration of the education plan with a special focus on the formation of professional competences, interdisciplinary approaches and current issues in the professional education field
- Curriculum development, with the emphasis of the didactic process on the student and the implementation of interactive didactic technologies and individual work

- Creating educational partnerships with employers/representatives of the labour market in order to modernize the professional formation programs
- Maintaining the quality standards of the professional formation process at a level which will ensure SUM's recognition, both nationally and internationally
- Boosting the international dimension of the study programmes (study programmes taught in foreign languages)
- Providing the professional formation process with highly competent scientific teaching staff through activities of continuous formation
- Utilization of modern technologies, including electronic platforms, in the professional formation process
- Promotion of integrated / interdisciplinary study programmes (spanning two different faculties)
- Modernization and promotion of a participative quality management, with the active involvement of structures at the faculty level (teachers and students) and representatives of the labour market
- Implementation of an efficient mechanism for internal evaluation and self-evaluation of the quality of the educational process
- Modernization of the student career guidance and counselling strategy
- Creation of a mechanism for the monitoring / tracking of the professional evolution of SUM's graduates

Three strategic objectives out of seven refer to the *Internationalization* dimension:

- Intensification of collaboration activities and improving their quality;
- Raising the internationalization degree of academic activities;
- Image consolidation and amplification of promotional efforts.

These priorities for SUM's development have also been shaped as a result of its participation in the activities carried out within the QUAEM project as well as the external evaluation, which has uncovered certain shortcomings in SUM's activities regarding the dimension of internationalization.

Below, we present a series of strategic actions, designed to consolidate international mobility and cooperation:

- Stimulating and supporting international mobility of students and the teaching and administrative staff;
- Initiating and supporting study programmes taught in foreign languages, especially English;
- Attracting a greater number of foreign students through the participation at various international events and through sustained dissemination of SUM's educational offer within the network of partners;

- Development and extension of double-degree and co-tutoring study programmes;
- Development of linguistic competences of the academic and administrative staff as well as students (especially in English).

It is obvious that the quality of the study programmes necessarily implies the involvement of students. The 2009–2014 strategy lacked a strategic objective focused on students' involvement, encouraging them to be actively involved in the life of the academic community. The strategic objective of the 2015–2020 strategy is *Supporting professional, social, cultural and sports activities, organized by the students*, with the following strategic actions:

- Improving the credit recognition and transfer system to facilitate international and national student mobility;
- Establishing a system monitoring the academic trajectory and facilitating professional integration: development of career guidance and counselling;
- Encouraging the involvement of partners in the development of Master and PhD programmes meeting the requirements of the social and economic environment;
- Constant quantitative and qualitative improvement of the social services designed for students;
- Organizing annual contests with prizes for “The best student” and “The best academic group”;
- Organization of the annual conference “SUM's Graduates Meet Companies”;
- Organizing open-door days and a student caravan to the country's high schools, in partnership with students;
- Consolidation of student organizations—which will be real partners in the identification of the social and cultural concerns and problems—awareness-raising regarding the students' point of view, including their age-specific issues, in order to improve communication and cooperation;
- Continuing and improving online library services, development of the virtual library, allocation of additional spaces in university campuses.

Traditionally, the main pillars of the university's activity are education and research. With the 2015–2020 strategy, SUM has undertaken to consolidate research, regarding it as one of the ways to improve the quality of the professional formation process.

SUM appreciates the benefits of its involvement in international projects such as QUAEM: access to best practices, active communication with peers and the attendant opportunity of joining efforts to modernize higher education in Moldova.

## **Institutional Development Strategy – Main Elements and Key Challenges from the Experience of the Technical University of Moldova**

The university's strategic development plan (USDP) represents the institution's development programme for a period of at least five years, its objectives and development strategies, which are harmonized with the national and European policy on education.

**Why does the university need to elaborate a USDP?** Change in the educational process of HEIs comes slowly; the results of broad actions can usually only be observed with a three- to four-year lag. However, the industry as well as other branches of the economy are rapidly changing their requirements for the graduating specialists. These rules of the game force the university to anticipate possible changes within the business environment and to reflect them proactively in its strategic development plan.

**The importance of the strategic plan both internally as well as externally derives from the following facts:**

- Having a strategic plan provides a well-reasoned platform for negotiations with the Ministry of Education and the Ministry of Finance (concerning the university's funding) as well as with the Ministry of Economy and the Ministry of Labour (concerning the university's quota for the admission to the promoted study cycles);
- There will be explicit information at the university level as well as at the level of the upper bodies regarding the primary directions for the institution's development, strategic objectives and time-bound strategic actions at the university level;
- At the level of the faculty, chair and scientific laboratory, it defines primary paths for department development and time-bound actions;
- Each member of the didactic staff/ scientific researcher will be assigned a programme of activities for a period of at least five years.

**The general requirements regarding the strategic plan are the following [2]:** it has to be realistic and achievable; it must be harmonized with the national policy on education; it has to correspond to the latest trends in European education; it should consolidate the

efforts of the whole group (scientific and didactic staff, researchers, students, auxiliary personnel).

This will provide for the synchronization of the university's development objectives and strategies with the country's policy on education, reflected in the Education Code of the Republic of Moldova and the Education Strategy 2020 [3], as well as the major objectives of the European Higher Education Area (EHEA) on employment, innovation, education, social inclusion and the environment, which are going to be completed before 2020 (see "Europa 2020" [4]).

**A strategic plan consists of the following mandatory sections:** university mission, analysis of the current state of affairs, fundamental objectives and priorities, basic strategies / actions and methods of assessing the accomplishment of the USDP.

*The mission relates what the university stands for and what it wants to do for the society.* A good formulation of the mission has to include the following elements [2]: the general vision, fundamental values assumed by the institution's top management, a statement of the institution's fundamental objectives, a reasonable consideration of the interests and the potential of the main actors.

TUM's mission can be found in article 8 of its fundamental document, the Carta Universitară [1]: "TUM's mission is to be an education, scientific research and cultural centre in the Republic of Moldova; to promote education and scientific research, both of which serve and resonate with the evolution of a knowledge-based society; to adapt academic life and, indirectly, other knowledge domains to the European and world context; to contribute to the national development socially, economically, culturally and politically through active involvement in the life of the community."

*Detailed analysis of the current state of affairs.* An analysis of the current state of affairs, defined as clearly as possible, is the fulcrum of institutional development. The analysis results in a systematized database containing information on existent functional structures, students sorted by study programme, members of the didactic staff (didactic and scientific titles), support bases, funding, etc. As a rule, the databases illustrate the dynamics observed in the previous five to ten years; the data can then be used to define a standard scenario forecasting the institution's future development (even though it cannot account for unforeseen structural, management or funding changes).

The entire university community contributes to the university's in-depth analysis, which serves as a basis for defining its strategic objectives for the next development stage. For instance, TUM's USDP's section on students presents the dynamics of the student contingent in the past ten years; it shows a dramatic decrease in the number of students after 2008, caused both by demographic changes as well as new emigration possibilities for young people to study abroad. Acknowledging these facts has allowed the university to estimate the consequences (e. g., income reduction while expenses for maintaining the facilities remain the same, reduction of the didactic staff) and to plan

for countermeasures, such as increased promotion efforts (stressing the diversity and quality of TUM's study programmes), optimization of students' professional orientation, internationalization of the university, boosting and improving research divisions as well as the segments responsible for the continuing education of the specialists involved in the national economy.

TUM's strategic objectives for the 2015–2020 period focus on eight primary directions:

1. promotion of quality within the education process,
2. promotion of excellence in scientific research,
3. personal development and motivation of human resources,
4. development of the support infrastructure for the didactic and research activities,
5. tighter integration with the industry / business environment, internationalization of the university,
6. development of the support infrastructure for recreation and social insurance activities,
7. diversification of funding sources,
8. responsible and transparent university management.

Each strategic objective planned in the USDP is accompanied by the corresponding strategies / activities for its accomplishment. A few examples from the TUM's USDP are presented below [5].

### **Example 1 – Strategic objective: Promoting the quality of the education process**

- a. Permanent promotion of the educational process which focuses on students, learning results and the quality of studies in order to ensure the competitiveness of the university on the national and regional scale.
- b. Evaluation and modernization of undergraduate and master curricula in terms of compliance with the national qualifications framework, meeting accreditation and quality standards, convergence with the necessities of the society and the business environment, development of transferrable competences in students (foreign languages, entrepreneurship, IT knowledge), facilities for job placement of graduates.
- c. Modernizing the contents of the courses, practical activities and teaching-learning methods in terms of the transition from knowledge-based to competence-based education, focusing on the applicative aspects during the fundamental courses.

- d. Promotion of modern methods of teaching-learning, including assisted learning coordinated by the didactic staff, interactive didactic activities, promotion of problem-based learning (PBL), making use of e-learning platforms.
- e. Modernization of the mechanisms used in forming the student contingent, admission to study programmes and retaining the created contingent.
- f. Studying the relevance of introducing new specialties and/or topics vis-à-vis the demand of the labour market, interdisciplinary study programmes (coordinated by two or more faculties) as well as study programmes designed with the potential to attract new students, expanding the spectrum of engineering specialties taught in modern European languages (English, French, and German).
- g. Identification and implementation of new forms and contents of student internships by boosting partnerships with both domestic and foreign business environments, by expanding scientific and didactic internships within the excellence centres that either have been created or are yet to be created at TUM.
- h. Identification and implementation of mechanisms designed to stimulate the didactic staff to elaborate digital courses, publish manuals, project guidelines and lecture notes, thereby consolidating the university's editorial capacities.

### **Example 2 – Strategic objective: Promoting excellence in scientific research**

Activities related to scientific research, innovation and technological transfer represent the main driver for economic and social progress while their results are valuable for the community. TUM is aware of its role in society and, as a result, offers the corresponding support and incentives to facilitate this dynamic to unfold. In this respect, TUM plans for the following implementation strategies:

- a. Promoting excellence in research processes, supporting research projects with high visibility and impact, as well as domains with real potential for the production, transmission and application of knowledge from various fields (nanotechnology, information and communication technologies, energy efficiency and renewable energy, new construction materials, new food-processing technologies, new industrial technologies and materials, robotized systems, etc.).
- b. Integration of the university into the European and international research area: the elaboration and implementation of a strategy of motivation and financial and institutional support during the preparation, submitting and participation at various European research projects, in collaboration with foreign partners; encouraging the participation of scientific research staff at international scientific events; supporting the

- arrangement of prestigious scientific events with international participants at TUM; creation of an institutional structure charged with attracting funds from national and European research and development projects with domestic economic agents.
- c. Consolidation of the research capacity of TUMS's chairs and extending the participative degree in research activities, especially among young specialists, by allotting a significant part of the state budget funds to research divisions; substantial expansion of the topics for „Team Research“ projects for young researchers.
  - d. Elaboration and implementation of a system of accounting, evaluation and promotion of research and innovation activities correlated with the current trends, by measuring the visibility and impact of scientific results.
  - e. Elaboration of mechanisms aimed at motivating and supporting interdisciplinary and applicative research and the creation of interdepartmental groups, including foreign researchers.
  - f. Consolidation of doctoral schools: inspecting their activity regulations with the goal of improving them; implementation of mechanisms for supporting (including funding) PhD candidates and motivating doctoral advisors; stimulation of international joint PhD supervision; attracting PhD candidates from abroad; supporting the participation of PhD candidates at international scientific events.
  - g. Reviving student scientific research activities, especially at the master level.
  - h. Boosting the international impact of the university's own publications. Identification of the resources and implementation of the measures necessary for the promotion of the scientific publication *Meridian Ingineresc* (an engineering journal) to category B and, later on, A.

### **Example 3 – Strategic objective: Development of the infrastructure supporting didactic and research activities**

TUM possesses the facilities necessary to conduct teaching, research and other activities associated with them. As far as the engineering fields are concerned, students' practical skills represent a critical component for their value, quality and employment outlook. In the context of rapid technological breakthroughs, the university has to react with adequate modernizations of its laboratories and provide adequate equipment needed in research and education experiments. In this respect, TUM has elaborated the following strategies:

- a. Modernization of laboratories, bringing up-to-date equipment to study laboratories (based on collaboration agreements with profile companies and professional associations with the support of TUM's graduates).



- b. Developing TUM's existing excellence centres (six in total); creation of the following new excellence centres and technological platforms: Information Technology and Communications Excellence Centre, Design and Garments Excellence Centre, oenology platform, platform for processing and storing fruit and vegetables, platform for renewable energy.

#### **Example 4: Strategic objective – Developing support infrastructure for recreation and social activities**

TUM will take all the necessary actions in order to expand its facilities for sports, recreation and social activities for its students and staff. TUM possesses advanced facilities for the promotion of student sports activities and is doing its best to keep them in top condition in order to extract the maximum value for its academic community. All students needing accommodation are provided with student dorms; over the last five years, more than 100 members of the didactic staff, PhD candidates and other categories of university employees have benefitted from favourable terms for the construction of personal apartments.

TUM will continue its efforts aimed at improving the quality of its services. TUM intends to gradually modernize student dorms and develop its campuses. Specifically, the university aims at:

- a. Reconstruction of an additional building designed for laboratories;
- b. Designing and building the swimming pool;
- c. Finalizing the engineering building at TUM's stadium, equipping two mini-football fields;
- d. Building a dining and recreation complex on Cuza Vodă Street;
- e. Building a residential house for TUM's collaborators using a mortgage loan.

*Evaluation of the USDP implementation.* A strategic plan must clearly stipulate the methods for a systematic evaluation of the progress registered in implementing the planned objectives as well as assessing the efficiency of the management process. Chapter 10 of TUM's USDP reflects this requirement as follows:

- The USDP will be updated annually at the proposal of the Council for Institutional Strategic Development, with the approval of TUM's senate.
- Each faculty and chair will designate a member of its staff who will be responsible for the implementation of the strategic plan. All sessions of the chairs, faculties and TUM's senate will have a mandatory point in their structure with reference to the USDP.

- At the start of each year, faculties will draw up their operational plans based on the USDP.
- At the top level, the implementation of the TUM's USDP will be monitored by the rector and the chairperson of the Strategic Development Council. TUM's senate is responsible for the implementation of the strategic plan.

### References:

1. TUM's Carta Universitară, [http://www.utm.md/anunturi/UTM\\_Carta\\_2015.pdf](http://www.utm.md/anunturi/UTM_Carta_2015.pdf)
2. Constantin Brăteanu, Ionela Jianu. *Viziunea și misiunea universității. Studiu de caz (University's Vision and Mission. Case Study) – ASE București*. [www.managemetmarketing.ro/pdf/articole/60.pdf](http://www.managemetmarketing.ro/pdf/articole/60.pdf)
3. Education – 2020. Sectoral development strategy for the 2014–2020 period.
4. Objectives of the Europe Strategy – 2020: <http://ec.europa.eu/europa2020>
5. TUM's development strategy – 2020 / TUM's Strategic Development Plan, [www.utm.md](http://www.utm.md)

## **Institutional Development Strategy – the Experience at the State University of Medicine and Pharmacy**

The experience of successful and competitive universities attests very clearly to the importance of conscious planning for a HEI's future development, based on strategic principles and general and specific objectives, in order to guide its activities toward achieving the desired performance standard and formulating and practicing its own educational style.

Nicolae Testemiţanu State University of Medicine and Pharmacy (SUMP) elaborated its first development strategy back in 2010 for the period 2011–2020, in an attempt to meet the quality and modernity requirements of the educational process. HEIs adjust their organizational structure to ensure that the majority of their graduates acquire the knowledge and skills necessary to be recognized in developed countries and to have the right to practice their respective profession. The rapid progress of Western medicine could put the graduates of SUMP at a disadvantage with their graduate peers from other countries, unless the university consolidates its management and aligns its medical and pharmaceutical study programmes to the educational standards elaborated for the European higher education area. SUMP decided to respond to those challenges with a concrete development strategy.

The strategy follows a logical structure laying out its mission and values, the analysis of the existing situation, general and specific objectives and the course of actions for each of the primary development areas. The strategy is accompanied by a plan of actions that defines the expected results – performance indicators for the strategy implementation, responsibilities and the timeframes for the execution of the planned activities.

The modernization of the educational curriculum, establishment of a system for the evaluation of the quality of the didactic activity, development of academic potential as well as the promotion of scientific research and international collaboration are all essential constituents of the educational and institutional reform and have been identified and included in the university's strategy.

SUMP elaborated its development strategy elaborated with the participation of the entire university team, using the results of the surveys performed on students, residents, scientific and didactic staff as well as management personnel. The analysis of the surveys

served as a basis for the identification of the strengths, weaknesses, opportunities and threats the university faces in its activity.

In consonance with the suggestions made by the employees, SUMP identified the primary areas needing reform and created action teams for each area. During its strategy development sessions, the strategy team formulated SUMP's mission, vision and values as well as the general and specific strategic objectives and actions necessary for the achievement of its expected performance indicators.

In addition to the teams appointed from within the university community, various experts and national and international bodies also contributed to the elaboration and finalization of the strategy project. Development strategy drafts were presented and discussed at numerous assemblies of the university community, with the participation of well-known foreign personalities, as well as during the sessions of the university's scientific council and senate.

Initially, the strategy teams performed a detailed analysis of the situation, including a SWOT analysis. The existing university structures, study programmes, students, scientific and teaching staff, university assets, finances, etc., were all thoroughly inspected. Unfortunately, the analyses did not take into account the relevant dynamics of the prior five to ten years.

SUMP developed and conducted four types of survey in order to identify the university's strengths, weaknesses, opportunities and threats: for managers, teachers, students and residents. 90 managers (mostly heads of departments), 565 teachers, 703 students from all faculties and 222 residents completed the surveys.

As a result, SUMP identified six areas of strategic development:

- Graduate and postgraduate education;
- Continuing education of doctors and pharmacists;
- Scientific research;
- Human resources;
- Institutional management;
- International cooperation.

Each strategic area the university set out to tackle is accompanied in the development strategy by general and specific objectives. For instance, the general objective of the graduate and postgraduate education is aligning the education process with international standards through the integration of the graduate and postgraduate education with the scientific research and the qualified clinical activity as well as through the harmonization of the tradition of the national medical and pharmaceutical school with the European requirements.

The specific objectives are:

1. Diversification of the educational offer and its adaptation to the needs of the health system.
2. Implementation of the student- and resident-centred curricular reform, oriented towards acquiring the competences needed in professional activity, in conformity with national and international standards.
3. Constant improvement of the quality of the processes of admission, education and assessment of the competences acquired by students and residents.
4. Sustained support offered to the educational environment, which will help meet the requirements of a quality education within the university.
5. Development of the university's informational system and providing access to its resources.
6. Boosting students' and residents' motivation for achieving excellence in their studies and research.
7. Alignment of the national postgraduate education with the European norms.

An important point of the strategy is an appropriate monitoring of the progress made. The volume and periodicity of data collection are in conformity with the actions, execution timeframes and basic indicators included in the plan of actions for the strategy implementation.

For instance, the following indicators are used for the progress estimation in the field of graduate and postgraduate education:

- Approval of normative acts and institutional decisions necessary for the achievement of objectives from the respective field;
- The degree of the curricular reform implementation at the faculties and departments;
- Establishment of faculty with higher education, who will train medical assistants and obstetricians;
- The adjustment degree of the process of graduate and postgraduate education to the accreditation criteria enacted by international bodies, including those agreed upon by the European Community in the field of medical and pharmaceutical education;
- The number of universities with which agreements have been signed in the field of student and resident mobility, based on the system of transferable academic credits;
- The degree of involvement of senior students and residents in the education process at the university's departments;
- Objectivity and transparency of the evaluation of the education results;
- The degree of implementation of interactive education methods, based on case studies and problem solving and focused on acquiring professional competences;
- The degree of accessibility of didactic materials for students and residents through the web pages of the university's departments and subdivisions;

- The degree of implementation of the improved system for the selection of candidates for graduate and postgraduate studies;
- The introduction of the modified, competence-based, system of evaluation in promotion and graduation exams in graduate and postgraduate education;
- Implementation of a system assuring the quality of graduate and postgraduate education;
- Equipping pre-clinical departments with modern educational technology and clinical departments with medical gear necessary for acquiring the competences required in modern practice;
- The degree to which students and residents in clinical disciplines are offered classes and possibilities for testing of practical skills, using the resources of the university's Center of Simulation in Medical Training;
- Establishment of a counselling system for study candidates, students and residents to discuss their educational, psychological and social problems;
- The number of medical institutions with the university clinic status and the number of medical institutions from the health system, used as clinical bases for education.

A decision, stipulating that the strategy activities will be implemented in two stages, was adopted:

**Stage I (2011–2015).** *Stage goal: creation of the conditions necessary for the achievement of the objectives*

1. Ensuring the legal framework
2. Raising the awareness of university community members and training the persons responsible for the organization and execution of the specific activities necessary for the strategy implementation.
3. Modifications of the structure and functionality of the subdivisions in conformity with the strategic development directions.
4. Approval of the management structure and monitoring of the strategy implementation process.
5. Creation of the financial/budgetary and material prerequisites for the application of the current strategy stipulations.
6. Modelling and testing new activities on university subdivisions prior to their implementation at the university level.

**Stage II (2016–2020).** *Stage goal: performing all activities planned for the large-scale implementation and achievement of all strategic objectives*

1. Analysis of the results obtained during Stage I; appropriate correction of the activities in order to fulfil the strategic objectives.
2. Extension of the pilot activities to the university's subdivisions.
3. Ensuring the irreversibility of the implemented changes.

The strategy implementation is permanently monitored from the perspective of the realization of primary actions and periodically evaluated from the perspective of the results obtained. The intermediary evaluation aims at adjusting the primary actions to the dynamics of the external environment or to other unexpected factors. The process of monitoring and evaluation will come to an end once the final evaluation of the results of the ten years of implementation will take place.

The development strategy activities are reflected in the university's annual activity plan. The monitoring, evaluation and reporting procedure is established in the university's annual activity plan. There is a person responsible for each of the primary development fields, who is appointed from among the decision makers from the respective field. The appointed persons write half-yearly and annual progress reports, which are presented to the university's management. The consolidated annual progress report is then included in the annual university report; it is distributed to all actors, including the Ministry of Education, and is published on SUMP's web pages.

The intermediary evaluation will take place in the middle of the implementation period (autumn of 2016), when the degree of achievement of the planned results will be analyzed, and, if necessary, actions will be taken in order to eliminate any delays. There will also be an analysis of the external environment and the ways in which it affects the planned objectives. In case of necessity, adjustments to the planned objectives and/or results will be proposed.

The task of coordinating the entire process of monitoring and evaluation will be attributed to the Department of Internal Audit. This structure is responsible for:

- The coordination of activities related to monitoring and evaluation of the development strategy;
- The collection of the information from the persons responsible for the respective field and administration of the database necessary for the monitoring;
- The general monitoring of the achievement of the results planned for all primary fields;
- The collection of the formulated proposals regarding the improvement of the implementation plan;

- The consolidation of the annual report and its submission for approval to the university management;
- The evaluation of the intermediary and final results of the development strategy implementation;
- The analysis of the impact of the development strategy implementation;
- Ensuring transparency in the implementation of the development strategy by publishing the annual reports on the progress registered in the implementation of the development strategy and the achievement of the planned results on the university's website.



*Valentina Pritcan*

## Analysis of the Strategy Development Plan of Alecu Russo Balti State University

Alecu Russo Balti State University (SUB) created its strategic development plan for the period 2013–2018; the plan represents the main document of the university planning management that reflects the vision, mission and the development strategy of the institution, together with the major measures to accomplish them. The development strategy was developed taking into account the reforms taking place in higher education in the Republic of Moldova through constant promotion of the requirements of the Bologna Process, the development policies of HEIs, the provisions of the national development strategy “Moldova 2020: Seven Solutions for Economic Growth and Poverty Reduction” as well as the provisions of the Europe 2020 strategy. The role of the SUB’s strategic development plan is to outline the university’s activity directions and how it will contribute to the fulfilment of priorities and strategic objectives, as well as the tasks contained in the related national policy documents of the higher education domain. The strategic development plan is elaborated based on the normative, legislative and institutional framework of the education field existing in the Republic of Moldova, applying participatory methods of policy document elaboration, institutional development and detailed analysis of the internal and external environments, including an analysis of the main challenges and opportunities of institutional development (SWOT analysis).

SUB’s strategic priorities are focused on strengthening its quality management system, competitiveness, national and international visibility and advanced management, as proposed in the institution’s complementary activity plans and developing programs. Through immediate actions, SUB aims to effect medium-term and long-term development (operational changes and strategic development, respectively), contingent on specific financing sources. The action plan regarding the improvement of the institutional framework and the monitoring conditions of the entire set of changes is a testament to the will and motivation of the academic staff.

The first part of SUB’s strategic development plan is the *strategic analysis*, which reflects:

- Legal framework;
- Strategic framework;
- Institutional framework.

A better understanding of these components arises from the specifics of the institution. SUB has 70 years' worth of experience in higher education. It was founded in 1945 as the "Pedagogical State Institute" and was renamed "Alecus Russo Balti State University" in 1992. Presently, it is the centre of the University Complex, which embraces all levels of training specialists for the national economy (Bachelor, Master and Doctor levels), as well as continuing education of specialists who are already employed. The university has about 6000 students (undergraduates, Master students and PhD students) studying at 44 specialties and 26 specializations within four faculties. The employees of the 13 specialized departments provide educational services in Romanian, Russian and, at several specialties, in English, German and French. SUB has a Doctoral School in Philology and is part of seven other consortia of doctoral schools, established by the University of Academy of Sciences of Moldova.

In 2009 SUB was awarded the international certificate ISO 9001:2000 of the European University System of Quality Management. On December 5, 2011, the university was certified by the certification bodies of the management systems IQNet (The International Certification Network) and RSQA (Romanian Society for Quality Assurance) in the fields of higher education and training university lecturers and academics. The certificate confirms that SUB has implemented and maintains a quality management system according to the international standard ISO 9001:2008. In June of 2011, the university was accredited as an organization from the field of science and innovation with all rights to carry out research, innovation and technology transfer in five research areas by the decision of the by the decision of the National Council for Accreditation and Attestation (no. 581). The title of the institution is "internationally competitive organization" (category B). SUB's scientific library, ranked by the Government of the Republic of Moldova as belonging to the highest category, has a book stock of about 277,700 titles (1,013,293 copies in 52 languages). It contains several special collections and databases, it is computerized and connected to the internet (<http://libruniv.usb.md>). Participation in international projects allows university employees to make themselves familiar with the opinions of the people in charge of higher education in the European zone, to share their own experience and to disseminate the acquired positive practice.

SUB is a public institution with non-profit financial autonomy that works on self-regulating conditions, correlated with the principles of public accountability for the quality of all professional development activities, scientific research and service provision, with efficient management of funds and state patrimony. SUB operates under existing normative and legislative acts.

The strategic framework of SUB derives from the national reference policy documents for the strategy suggested by the university, and the institutional framework is presented by SUB's status, institutional internal regulations, study programs in several

fields, specialties and specializations, fulfilled in three cycles, setting as an overall objective performance improvement, and strengthening the institutional, educational and research management system with the aim of integrating the university into the European higher education space. These strategic development plans cover all university substructures contained in the SUB organizational chart: Centre for Teachers' Professional Continuing Training, Department of Information Technology, Department of Quality Management, Department for Scientific Research and International Relations, Human Resources and Economic Planning Service, Accounting Service, Ion Creanga Pedagogical College and Regional Theoretic Lyceum as well as the University Scientific Library.

Another part of SUB's strategic development plan deals with the *existing situation and SWOT analysis*, which reflects:

- The analysis of SUB's internal environment;
- The structure of human resources;
- Staff fluctuation;
- Specialties and specializations in various fields;
- The activity of university subdivisions;
- The existing of technical-material resources;
- The institution's budget;
- SWOT analysis of SUB

SUB operates under university autonomy, perceived as a specific way of organization and self-management, in order to fulfil its mission and objectives. The subdivisions of SUB act relatively autonomously, too, as subsidiaries. The Education Code guarantees the university's autonomy; in fact, it represents one of the fundamental principles of higher education. The analysis of human resources reveals that more than 700 employees work at the university, out of which more than 300 are involved in the didactic process, the rest being involved in supportive work.

The university is divided into departments, faculties, chairs, doctoral schools, laboratories, a scientific library, services and sections as well as consultative, technology transfer and production services. Moreover, SUB has continuing training centres, a printing house and economic-financial and household subdivisions that operate on the basis of the University Charta and their own regulations.

The administrative substructures of SUB include the Department for Didactic Activity, the Department for Part-time Studies and Continuing Education, the Department for Scientific Activity and International Relations, Human Resources and Economic Planning Office, Accountancy, Chancellery and the Archive.

Four faculties offer a variety of study programmes:

- **Faculty of Languages:** Romance languages (Romanian, French, Spanish) and literature programmes; Germanic (English, German) languages and literature programmes; Slavic studies (Russian, Ukrainian, Polish)
- **Faculty of Exact, Economic and Environmental Sciences:** Mathematics; Computer science; Engineering; Physical training; Economic studies; Natural Sciences and agro-ecology
- **Faculty of Educational Science, Psychology and Arts:** Education science; Psychology; Physical training
- **Faculty of Law and Social Work:** Law; Social-human sciences; Social work

The strengths revealed by SUB's SWOT analysis include: the existence and perpetuation of traditions in education and research; promoting competitive educational services; continuous improvement of provided educational services in order to enhance graduates' integration into the labour market; the educational offer is adapted to different categories of professional training; well-trained didactic personnel; national and international accreditation of several specialties (2008, 2011, 2014, 2015) and accreditation as an organization of science and innovation in five scientific domains, with all the consequent rights to perform research, innovation and knowledge transfer; negotiating and signing partnerships with economic and social environment; the existence of sufficient housing for students; the existence and commissioning of new blocks for studies; the availability of modern laboratories, adequately outfitted with electronic equipment necessary for conducting the teaching and research activities; stable internet connections.

Weaknesses include: some employees' superficial understanding of SUB's mission; insufficient funding for research; lack of international research programs; a less diversified educational offer and lack of continuity between study programmes at the Bachelor, Master and doctorate level; poor cooperation with economic agents with the intention of adapting the educational offer to labour market requirements; lack of educational offers in foreign; insufficient technical equipment while teaching and arbitrary use of modern technologies in the teaching process; teachers' age disproportion; imperfections regarding organizational culture and academic integrity.

The SWOT analysis also revealed opportunities: effective cooperation with the Ministry of Education and the Ministry of Finance; the university's geographical location (being the only state institution of higher education in the north of the country); a compact university campus (unique in the Republic of Moldova); the existence of the Consolidated Education Development Strategy for the period of 2011–2015 and the legislation in the domain of public-private partnership; the demand for skilled labour in the field of education; free internet access for students, including in hostels (Wi-Fi); belonging to various agencies and inter-university consortia as well as partnership re-

lations with other academic institutions from the country and abroad and the possibility to start such collaborations; starting a public-private partnership with the purpose of renovating the hostels and completion of construction of new blocks of study; creating opportunities for professional training by the university (language courses, information technologies, the psycho-pedagogical module, etc.); free and unlimited access to the resources of the scientific library.

The SWOT analysis identified the following threats: the economic recession at the local and global level; the political instability in the Republic of Moldova; the existence of some gaps and contradictions of the legal norms; the legislative barriers in achieving university autonomy; the lack of a well-defined research-development-innovation system at the national level; the precarious demographic situation in the Republic of Moldova (which has the effect of reducing the flow of candidates for studies); the insufficient training of graduates from pre-university education.

Another part of SUB's strategic development plan deals with the *vision and mission* focused on training the specialists at a high scientific-didactic level. SUB aims at enabling its specialists to quickly integrate into the labour market, be competitive in a competitive environment and be equipped with a great capacity to adapt to competition, change and innovation. The values of SUB target vocation, dedication, professionalism, honesty and commitment to the defining elements of the university's organizational culture.

The strategic development plan's section on its *teaching activity* focuses on SUB's efforts to increase the competitiveness and efficiency of the educational process. The educational offer of SUB currently covers a wide range of fields and specializations at all educational levels: Bachelor, Master, doctoral studies and continuing training. The processes related to teaching are carried out in parallel with the provisions of the strategic component regarding *research*. The policy pursued by SUB is oriented towards improving the relevance, quality assurance and effectiveness of scientific research and innovation, towards developing human resources by and for the research activity, relating the research to the European system of values and achieving recognition of its research advances. These two domains contribute to SUB's mission regarding *internationalization* and including the university in the unique European area of knowledge and research, and the promotion and facilitation of cooperation and international mobility activities of university teachers and students.

A special place is dedicated to the institution's *quality strategy*, focusing on the implementation of a quality management system for teaching, research, managerial and academic activities.

The university created its Department of Quality Management in September of 2011, and, as initially mentioned, conforms to ISO 9001:2008. Moreover, SUB's involvement in the QUAEM project (530537-TEMPUS-1-2012-DE-SMGR), implemented between

2012 and 2016, is an opportunity to understand how universities can add value to society through knowledge, research and innovation focused on quality. It is a European project with a strong consortium that helps contribute to sustainable capacity building in creating QA offices at universities in Moldova.

The accreditation of study programmes remains a challenge. We conclude that in order to strengthen the quality management system, SUB must intensify its efforts towards the fulfilment of the following strategic priorities:

- ensuring the quality of students' educational, research and academic activities;
- increasing the efficiency and competitiveness of the educational process;
- developing scientific research in line with the priorities defined at the national and international levels in order to improve scientific results;
- increasing the university's domestic and international visibility by strengthening academic collaborations with actors from the socio-economic environment and adjusting the educational offer to market demands;
- promoting an effective management system, based on principles of university autonomy, in partnership with the beneficiaries of educational services.
- optimizing SUB's internationalization efforts to facilitate the competitiveness and performance of education and research processes.

## **The Institutional Development Strategy of the State University of Cahul**

Bogdan Petriceicu Hasdeu Cahul State University's (CSU) goal is to provide the South of the country with highly qualified specialists. This objective is achieved through educational programmes that ensure the sustainability of the didactic process in conformity with educational standards, based on students' individual interests, necessities and abilities, and that require the promotion of quality in the teaching-learning process as well as flexibility and openness to the socio-economic and cultural peculiarities of the communities.

The provisions of the Bologna declaration place the university in a new conceptual framework, which aims at maximizing its utility by training specialists with effective potential for the national economy, and by using their scientific capacities for the resolution of real problems, thereby transforming CSU into an active participant in the socio-economic life, capable of responding to the necessities of the sector of the regional economy.

Its institutional development strategy becomes the main tool CSU can use to adapt to the external environment and optimize its resources in order to achieve its objectives. CSU's development strategy for the 2012–2016 period formulates the university's vision, mission, objectives, strategies and the adopted techniques, defines the environment in which it performs its function and stipulates the services it provides to the community. The strategy was elaborated for a five-year period, starting with the university's mission and objectives, based on the resources of the internal and external environments, analyzed within the university structures and adopted by the university senate. The changes in the social, economic and institutional environments have been accounted for.

CSU recognizes the need to become an active actor in regional and community development. Higher education represents an important constituent of the education system. It plays a key role in opening new horizons by contributing significantly to an equitable and sustainable development. Higher education institutions must act critically and objectively on the basis of competences and merit, actively promoting intellectual and moral solidarity and serving individual necessities. In a world of profound changes, higher education institutions are called upon to act responsibly; they must foresee and

anticipate the changes in all sectors of the society and be prepared for and capable of differentiating and adapting accordingly.

CSU assumes the responsibility to be a didactic-scientific centre whose mission is to train new generations of specialists with verticality and a modern, multilateral and interdisciplinary education. In pursuing this goal, the university environment abides by and promotes the following values:

- assuring the quality in teaching, research and education;
- offering innovative, interdisciplinary and transdisciplinary programmes that can satisfy a wide range of educational demands;
- training, professional development and re-qualification of specialists with high professional competence and civic maturity, in conformity with the necessities of the national economy, who are capable of solving the problems of the market economy as well as European and world integration;
- promotion of didactic and research activity in the spirit of democratic values, moral standards, academic freedom, openness to the didactic-scientific integration into the international university community and in the spirit of European culture and civilization;
- meeting the intellectual, cultural and moral necessities of the personality;
- promotion of academic integrity and ethical behaviour;
- prevention of exclusivism and intolerance.

**The didactic activity** is programmed, organized and carried out in conformity with the Law on Education and other normative acts in force. The studies are organized in either full-time or part-time formats, financed from budgetary and extra-budgetary sources. The enrolment is carried out based on state order. The 2007–2011 period saw the organization of new Bachelor study programmes (Pedagogy in Primary Education, Psychopedagogy, Informatics, Engineering and Management in Naval Transport, Engineering and Management in the Food Industry) as well as five Master study programmes.

The activity of the didactic staff involves teaching courses, holding seminars, practical works, practical and evaluation training, according to the education plans and curricular programmes, scientific research activities, scientific-methodical training and other activities in the interest of education.

As a result of its activity, the institution has managed to form a team of motivated people, whose average age is 32. The university has 96 lecturers on permanent positions (3 doctors habilitatus, 15 doctors of science, 17 PhD students and candidates for a scientific degree) and 36 – on temporary positions.

The plan of the didactic personnel is compiled annually and established taking into consideration the study plans and the didactic and research norms. The continuing



development of the teaching staff is performed based on the development programmes and collaboration agreements and financed with extra-budgetary support (from the grants offered by international foundations and programmes).

**The scientific and research activity** is a part of the university activity, alongside the didactic and educational process. This is the reason why it is important to involve as many collaborators as possible, which will provide the highly qualified staff for the courses taught and will create favourable conditions for the scientific approach of the problems and objectives of general and local importance.

**International and inter-university relationships** have a special role in CSU's development. The involvement in various projects supporting university education contributes to the consolidation of the managerial and methodical-didactic capacities of the university as well as to CSU's involvement in the local social-economic development.

## **Strategic Objectives**

The strategic objectives derive from the university's mission and reflect the will and capacity of Cahul's academic community to develop and achieve results in the creation of a competitive educational institution.

For the 2012–2016 period, the university has established the following major objectives:

- Assuring the quality of educational, research and management activities, for the promotion of CSU's image and its establishment as a regionally significant institution;
- Boosting the efficiency and competitiveness of educational processes;
- Developing scientific research in conformity with the regionally and nationally defined strategies and priorities;
- Boosting CSU's internal and European visibility through the intensification of academic collaborations with the social-economic environment and adapting its educational offer to the market's demands;
- Promoting an efficient management system based on the principles of university autonomy in partnership with the beneficiaries of educational services;
- Assuring the quality of the students' university life.

## Quality Strategy

The quality of CSU's educational and research services is an important focus for our academic community. Education, research and management in higher education takes place in an ever more competitive framework. In this context, CSU has to provide its graduates with the professional competences necessary for their rapid professional integration. This objective can be accomplished through CSU's determined actions as a provider of educational services that is taking the beneficiaries into consideration (graduates, employers, users of the research products). These actions must be carried out in a clearly structured and functional quality assurance system.

Within CSU, the academic community has intensified its concerns and actions for the establishment of a structured, consolidated and functional quality evaluation and assurance system corresponding to national requirements and best European practices.

In 2007, the Department for Quality Management was established at the university level; positions dealing with SNCS/ECTS were created at the faculty level. Currently, the quality promotion activity at the university level is conceived and guided by the CSU's Senate Commission for Problems Related to the Quality of the Study Process, while the deputy rector for didactic activity and quality heads the operational activity.

The main activities carried out in the field of the quality assurance before the development strategy was formulated were:

1. The elaboration of the Regulation Regarding the Evaluation of Students' Learning Activity (adopted by CSU's senate on February 18, 2010, minutes nr. 07)
2. The elaboration of the Regulation Regarding the Evaluation of the Quality of the Didactic-Scientific Staff (adopted by the senate on October 25, 2010, minutes nr. 03)
3. The elaboration of the Quality Manual (adopted by the senate on January 27, 2011, minutes nr. 05)
4. The elaboration of the Manual of Procedures of Quality Evaluation (adopted by CSU's senate on May 25, 2011, minutes nr. 08)
5. The elaboration of additional criteria and requirements for the assessment of professional performances of the didactic-scientific staff for the candidates competing for didactic positions (adopted by the senate on May 20, 2011, minutes nr. 08).
6. Coordination of and participation in the elaboration of the self-evaluation reports in order to perform the quality assessment.
7. Annual hearings of the quality evaluation results by the senate.

The following are the specific objectives of the institutional development strategy for the next period:

1. Establishment and maintenance of a database regarding the quality of educational services at CSU, for the evaluation of performance indicators for the following fields: human resources, financial and material resources, students, graduates.
2. Periodic internal evaluation of study programmes and scientific research activity, identification of actions necessary for the improvement of the quality and boosting efficiency.
3. Promotion of an efficient and rigorous management system that will provide for participative management, democratic decision-making, permanent communication, decisional transparency and compliance with the national and internal regulations.
4. Improving the quality of educational services referring to each of the three domains subjected to quality evaluation and assurance: institutional capacity, educational effectiveness and quality management. Over this period of time, the performance level of the following indicators will be raised at the institutional level:
  - Academic integrity;
  - Public duty and responsibility;
  - Relevance of study programmes;
  - Adoption, monitoring and periodic evaluation of study programmes;
  - Exploitation of research;
  - Peer evaluation;
  - Evaluation of the didactic personnel by the students;
  - Teaching quality as a learning source;
  - Stimulation and recovery programmes;
  - Coordination of quality evaluation and assurance procedures and activities.
5. Increasing the share and the operationalizing means of “student-focused” education.
6. Promotion of a quality culture within CSU through systemic and permanent actions of the Section for Quality Management and Career Guidance and Orientation.
7. Improving the quality of students’ university life in terms of schooling, scholarships, personal life and the life of the CSU community. An important strategic direction of action for the following years will be the adjustment and significant improvement of the curriculum, with the focus on students, in conformity with the European standards.

## **Human Resources**

The accomplishment of the university’s mission mostly depends on the quality and performance of the didactic and auxiliary personnel. The university’s employees represent its most precious asset as well as its most important long-term investment. Due to

these considerations, the university intends to make considerable efforts in the immediate future in order to attract and maintain well-trained personnel, to create an atmosphere of success in which the members of staff can work at their maximum potential and to seek methods and means of recognizing and rewarding these kinds of performances.

In order to attract and maintain the human resources it needs, the university will revise its personnel policies (employment policy, motivational policy, human resources development policy, etc.).

The university will continue to honour its duty of finding the means necessary to carry out the didactic activities under the best possible conditions and will identify the motivations which could reassign a greater priority to the quality of the didactic activity, including the support offered to initiatives whose objective is the access to didactic, research and professional performance.

## **The QUAEM Project's Impact on Quality Assurance of the Educational Process at Tiraspol State University**

The need for achieving collective performance has compelled the countries to develop a set of mechanisms assuring the quality of educational services, in general, and of higher education in particular. Currently, this is the main issue in international dialogues between those in charge of education. While the general public discusses the rankings and achievements of higher education institutions at the international level, national authorities are taking the course of raising standards [6]. This trend is also characteristic of the evolution of the educational system in the Republic of Moldova. Thus, the adoption of the Education Code and the set of normative acts regulating its implementation have had a direct impact upon the process of outlining the development strategies of higher education institutions [2]. The pursued objectives refer to: focusing on the formation of professionals; assigning scientific research a greater role in the formation of specialists; developing the linguistic and informational culture as well as intercultural communication; expanding the frontiers through the internationalization of studies; administration of education institutions based on real autonomy, and the participation of students and representatives of the labour market; self-evaluation and evaluation of the educational process, study programmes and institutions; improving teacher performance; supplying the educational process with material resources, etc.

The charter of the Tiraspol State University (TSU) stipulates that being the first higher education institution in Moldova, TSU's mission is the continuing creation, preservation and dissemination of knowledge at the highest level of excellence through the formation of specialists in education sciences, exact sciences, humanistic sciences, natural sciences and services, offering them professional qualifications that are competitive on the labour market and necessary for the development of scientific research and the exploitation of the results, thereby creating opportunities for lifelong professional formation [1].

TUM's participation in the QUAEM project has created opportunities for the efficient accomplishment of the university's mission: holding the university staff accountable for the quality of the teacher background, orientation of the university activity towards performance, awareness of the need for increased flexibility and mobility, decentraliza-

tion and improvement of the relationship with the labour market and developing a quality culture among the university personnel as well as students.

During the introductory stage of the project, the university's normative acts regulating the process of monitoring the quality of the educational process had to be revised. A list of actions was drawn up, which have had to be implemented in order to consolidate the quality assurance system and to perform the managerial formation of the university's administrative staff through the development of systemic and coordinated programmes. The next step was equipping the university management with instruments and methods for the fast collection, processing, analysis, evaluation, systematization and synthesis of information necessary for the decision-making process, assuring a competitive development and the active involvement of all actors, including students and employers, in the quality assurance process.

Quality education does not only ensure progress in achieving predetermined objectives ("value added"); it also sets new goals and ways of achieving them ("value created"), as society is changing [4]. On that basis, a detailed analysis of the university's achievements in quality assurance over the last five years had to be performed, and a plan of actions regarding the "value created" had to be elaborated.

The university's most important resource on its path towards modernization and training of qualified personnel that is competitive both nationally and internationally is its human potential. Educated human resources, possessing great physical and intellectual potential, capable of lifelong self-development and adaptation to the constant changes of the educational system, especially in higher education, are essential for a model for the formation of highly qualified personnel based on competitiveness, efficiency and quality. On that basis, the university undertakes to perform the following actions in the future:

- Assigning greater priority to supplementing didactic staff with young specialists, whose share must be at least 30–35 % of the total number of the teaching staff. Promotions will be performance- and competence-based and in conformity with the legal requirements.
- Elaboration of mechanisms stimulating the improvement of the performance of each member of the university's didactic-scientific and scientific staff.
- Monitoring the activity of the didactic staff by the quality assurance commissions and council.
- Creation of adequate conditions for the continuing formation of the members of the teaching staff in order to acquire the competences currently needed for the training of highly qualified specialists capable of fitting into the labour market both domestically and abroad.
- Creation of opportunities for the manifestation of the didactic staff's pedagogical, research, entrepreneurial and sports competences.

- Offering the possibility of manifesting the initiative and supporting the implementation and development of ideas that potentially contribute to the prosperity of the university within the legal framework of the Republic of Moldova.
- Multidimensional evaluation of the didactic staff's performance (self-evaluation, evaluation by students, evaluation by the representatives of the labour market, etc.).

The quality of the human resources is not static or strictly limited by a certain demand. Instead, it reflects a state of things – what had once been good is not sufficient anymore in the present, even less so in the future. Investment in human capital must be regarded as including investments in education and all expenses incurred for the enhancement of people's physical and intellectual aptitudes. Investments in human capital, similar to those in physical capital, can be approached based on cost-benefit, cost-effectiveness and actualization analyses [5].

The participation in the QUAEM project has offered us the possibility to reflect on the quality of the research-innovation process within the university, to perform the self-evaluation of research and the implementation of the results of the investigations done at the university using international indicators as a yardstick, to take the necessary measures in order to improve the quality of university research and to opt for their alignment with European standards. For this purpose, a set of objectives has been outlined, oriented towards the intensification of elaboration and implementation of projects within international programmes and the establishment of mobility projects for teachers, researchers and students. These objectives have been stipulated within TSU's strategy and envisage clear activities for each of the three accredited profiles, Regional Study on Geographical and Biological Systems, Concepts and Strategies for the Modernization of the Educational Process and Current Problems of Mathematical and Physicochemical Sciences [3].

The best national and international practices we had the chance to familiarize ourselves with over the course of the project's implementation have served us as a model for the finalization of TSU's research-development strategy until the year 2020 as well as for drawing up plans of actions for its implementation.

The activity within the project has uncovered the necessity of monitoring how graduates become employed in the labour market as well as their professional evolution in the first years of their work activity.

The goal of developing multilateral relationships with the labour market is to improve the quality of the university's educational offer through its adjustment to the market's requirements. This objective can be achieved through the harmonization of the link between the actors who have to be involved in assuring the quality of the educational offer: students, the university and the representatives of the business environment. We focus on the following points in strengthening interaction with the labour market:

- Interaction at the stage of future students' recruitment: organization of extracurricular activities with pupils within TSU, the school of the future student, olympiads for pupils at the faculties, carrying out visits by the university teachers in pre-university education institutions; organization of pedagogical internships.
- Interaction at the stage of opening new specialties and approving modernized study plans at the labour market's request: creation of new collaboration networks and strengthening the existing ones between the academic and business environments; creation of a dialogue and collaboration platform between the business environment and the students; making use of the results of the mentoring activity implementation within the educational system.
- Interaction at the stage of graduates' employment: implementing continuing formation programmes addressed to the members of the didactic staff and conducting surveys for the identification of new opportunities for initial formation; harmonization of the compatibility between study programmes offered by TSU and the necessities of the labour market; creation of a dialogue platform between students, didactic staff involved in the university curricular strategy and social partners in education, which will enhance the interaction of the university with the business environment in order to raise the degree of graduates' labour market inclusion.
- Interaction with the labour market in the professional field: organization of events like "career week" for the students, during which students will be able to have informal conversations with representatives of the business environment from their field; organization of practical training in the form of internships at companies, research institutes, etc.; stimulating students to complete internships in various related and applicative fields.

Particularly, the interaction with the labour market in the field of education sciences ideally includes: demonstrative classes held by well-known teachers from pre-university education; simulation of didactic activity performed by students during interdisciplinary workshops; organization of mixed scientific seminars for students from the three study cycles, teachers-mentors of the students undergoing pedagogical internships and continuing professional formation trainees (optional); students' involvement in the organization of olympiads in profile disciplines; including internships at children's camps in the curriculum (optional).

Interaction with the labour market also entails guidance for graduates in their first three years of work activity, including:

- conducting surveys six months after the graduation of the study programme in order to locate their position within the labour market (or outside of it) and for subjective assessments regarding the degree of satisfaction with their jobs or the relevance of the pursued study programme to their subsequent activities;



- annual compilation of the report on graduate employment, graduates' professional paths, rate of professional integration as well as other aspects related to their personal evolution, the type of jobs according to the national framework or intermediary professions, the rate of stable employment, the rate of full-time employment, net annual median wage, etc.;
- longitudinal investigation of the graduate cohorts, making inter-institutional benchmarking comparisons;
- interaction of the faculties with successful managers and entrepreneurs through intensive work sessions involving strategy games and business simulations designed to improve interpersonal abilities and acquire a set of performance-oriented instruments and communication techniques in order to make the first steps towards the future career.

In conformity with TSU's charter, the Department for the Management of the Educational Process and Quality Assurance is the university subdivision whose goal is the planning, organization, monitoring and evaluation of the study process and teachers' didactic activity. Its mission is to supervise the implementation and continuous update of quality management procedures in order to provide quality education based on the existing European and national performance indicators. In order to focus the quality management system on results, the department will update the system standards and performance indicators that will be applied upon their adoption by the university senate. The system standards will pertain to the realization of TSU's medium- and long-term strategic goals and will be based on formulating minimum performance standards.

The data provided by the quality management system will be used for: updating the study plans; updating the curriculum according to specialties; implementing new informational technologies in the administration of internal processes; making internal processes more transparent; monitoring students' academic achievement by education cycles; improving the internal self-evaluation system at the department, faculty and university levels; monitoring and analysing the anonymous surveys given to students and teachers.

During the project, TSU studied the advanced experience of domestic and foreign universities regarding quality assurance in higher education, which has led to tangible improvements in the university's activity. The best practices and the experience acquired over the course of the project's implementation as well as the evaluation and accreditation by the German Agency AQAS of the Bachelor programmes Mathematics and Informatics, Biology and Chemistry, Psychopedagogy of Primary and Pre-school Education will continue to contribute to the improvement of the quality of the teaching staff's training for pre-university education and the national economy.

## **Bibliography**

1. Tiraspol State University Charter. Adopted at TSU's senate session on May 5, 2015.
2. Education Code of the Republic of Moldova nr. 152, from July 17, 2014.
3. The Strategy for Scientific Research of Tiraspol State University for the 2015–2020 period, adopted at the senate session on May 19, , minutes nr. 8
4. Trâmbițaș, Dorina Aurica. An Investigation of the Quality Management System in Technical Gymnasium and Professional Education. PhD dissertation. Brașov, 2010.
5. [www.cicmp.ase.ro/c11/Olaru%2520Silvia%2520-%2520Calitatea1.doc](http://www.cicmp.ase.ro/c11/Olaru%2520Silvia%2520-%2520Calitatea1.doc)
6. <http://www.ciep.fr/sites/default/files/migration/bibliographie/bibliographie-garantie-qualite-enseignement-superieur.pdf>

MOȘANU-ȘUPAC Lora,  
doctor, associate professor,  
Deputy rector scientific activity and IR

SALI Larisa,  
doctor, associate professor

*Nadejda Velisco*

## Recommendations Regarding Students' Participation in Quality Assurance in Higher Education

The Republic of Moldova joined the Bologna Process in 2005 and has since made efforts to implement the higher education reforms approved by the Ministers. Beside the fact that it is one of the most important generators of change in European higher education, the Bologna Process supports and encourages students' participation as a key principle of any higher education system. As early as 2003 the Ministers agreed that national quality assurance systems should include *students' participation* and declared that *students are partners with full rights in higher education governance*, recognizing their important role in quality assurance and all decisions related to higher education. These two principles were also reiterated in the latest Ministerial Statement from 2015, in which the Ministers declared that they will actively involve students as full members of the academic community in designing and developing the curricula and in quality assurance and that they will support and protect students and the teaching personnel in exercising their right to academic freedom and will ensure their representation as partners with full rights in governing autonomous higher education institutions.

According to the EHEA (European Higher Education Area) policy recommendations, students are partners with full rights within the didactic, administrative and academic community – they are entitled to participate in all decisions made within higher education institutions at both the national and the European level. The same principle also applies to quality assurance.

A series of principles regarding quality assurance are applied within higher education, including respecting the diversity of institutions within the university environment, with the institutions striving for: constant improvement of the quality of professional training, continuous development of the relationship between research and education, cooperation with various quality assurance agencies from the European higher education area (that is, member of ENQA, the European Association for Quality Assurance in Higher Education) as well as the inclusion of students as partners within the academic community. To do all this, and thus to be in line with the practice of the most developed European countries, requires the institutions to periodically review their own actions.

At the European level, there is no single model for students' involvement in quality assurance. Nevertheless, some levels of involvement can be identified based on the answers collected in surveys, case studies and specialty literature, in particular the monitoring reports of the Bologna Process.

Hence, **at the institutional level**, students have three main roles in quality assurance:

- Providing information by participating in surveys, debates, etc.;
- Participation in the writing of self-evaluation reports in the process of external evaluation and accreditation,
- As members of the institutional bodies responsible for the quality assurance processes.

**At the national level**, two main roles played by students in quality assurance can be identified:

- Providing information (consultations during external evaluations),
- As members of the external evaluation commissions of higher education institutions and/or study programmes, if the students are observers within the teams of experts or possess member status, including chair position.

**Note:** For instance, in Denmark, Finland, Poland and Scotland, students hold the chairperson and/or secretary positions within the team of external experts. However, in most countries (Austria, Czech Republic, France, Latvia, Slovakia, etc.) students are only involved as observers while in other countries, such as Portugal, students' involvement is only being discussed, without there being common ground as to how to implement it.

In some countries, students have self-organized in teams of quality assurance experts. These teams offer trainings, promote students' involvement, offer students possibilities of participating in quality assurance processes and offer their help in providing and disseminating information to all student communities in order to raise awareness regarding the necessity of quality assurance in higher education. For example, the European Students' Union has established an independent directing committee of its own experts for quality assurance in higher education.

Lastly, at the **administration level of the national quality assurance agencies**, students can be involved in the following stages:

- Being the planners of the evaluation/accreditation programmes, as members of the consultative bodies
- And as members of the governing bodies.

Note: In 21 national European systems, students are members of governing bodies. In 15 of those, they have a full vote.

Additionally, beside students' direct participation in evaluation / accreditation procedures, there is also a series of ways for them to participate at the elaboration / improvement stage of quality assurance policies in the higher education system: participation in public consultations with decision makers (government, parliamentary commissions), as student representatives who are not directly involved in any process but provide information on the discussed problems or are involved in the dissemination of the best practices. This contributes to the development of quality culture and boosts the credibility of the respective processes and their results.

In the context of Moldovan higher education, students' participation in internal quality assurance takes place in the form of:

1. The contribution to the internal quality self-evaluation report – primarily through the inputs to the report on faculties / departments, through membership in the quality assurance departments and commissions and bodies responsible for writing the quality self-evaluation report at the level of the university structures. Additionally, students are responsible for writing a general self-evaluation report on institutional quality, providing arguments supporting students' conclusions regarding the strengths and weaknesses, successes, risks, uncertainties or failures of quality assurance (based on the professional formation programmes, criteria, standards and performance indicators mentioned in the quality evaluation methodologies).
2. Participation in the evaluation of the didactic staff – a mandatory annual procedure during which students complete a series of surveys and vote for certain courses and / or members of the didactic staff.
3. Students' involvement in the external evaluation procedures will take place upon receiving the certificate of a student-evaluator, as a result of participating in the training sessions organized by ANACIP.

The following aspects will be taken into consideration at every step students are involved in quality assurance procedures:

- Quality assurance procedures must be transparent, and evaluation / accreditation reports must be published in a clear and accessible form;
- A genuine student participation will be enforced; a formal or symbolic one will not be accepted;
- This work will be recognized;
- Students must acquire adequate knowledge in quality assurance;
- The procedure during which students are selected in order to be members in the evaluation teams must be transparent and correct;
- Students must be regarded as partners by the academic community.

Students' participation is constantly contributing to quality assurance in higher education and is considered by experts as value added to their involvement in the evaluation / accreditation procedures. Their input and dedication is to be appreciated – their participation can only be beneficial for attaining good results.

It obvious that students' involvement in internal or external quality assurance processes is crucial for improving them. Students are partners and a great resource, often offering new solutions that become evident in the continual improvement of evaluation reports and in other aspects that either had previously been unaccounted for or had not been tackled consistently.

**Part 2.**

**The Development of Quality Assurance  
in the Republic of Moldova. Actors' Perceptions**





## Interview with Nadejda Velisco, Ministry of Education of Moldova

*Where do you see the differences between the previous quality assurance agency and ANACIP? Which differences are already visible? What should be avoided and what would be desirable?*

The National Agency for Quality Assurance in Professional Education (ANACIP) has been created as a national agency, which is independent and autonomous in its decision making, under the auspices of the government of the Republic of Moldova. ANACIP is run by a governing board consisting of 15 internationally juried members, who are representatives of the didactic staff, possessing experience in QA and first-hand knowledge of the higher education sector.

Prior to ANACIP's creation, before 2008, the external evaluation and accreditation of study programmes and institutions used to be the responsibility of the Department of Accreditation within the Ministry of Education, with a staff of seven members, while the final decisions were being approved by the College of the Ministry of Education. The instruments for external evaluation and accreditation (methodologies, standards, criteria and indicators) were being approved through the order of the Ministry of Education.

The competence of the Department of Accreditation covered all three levels of

education (pre-university, technical-professional and higher education).

The new ANACIP's instruments for the external evaluation and accreditation are approved by the government, while the final decisions on the accreditation or non-accreditation are also approved by the government.

*What kind of relationship between ANACIP and the Moldovan universities would you consider as appropriate in a short-term and mid-term perspective?*

ANACIP must work very hard, collaborating with all universities and the technical-professional education institutions. The methodology, standards, criteria and indicators for external evaluation and accreditation must be discussed in the immediate future with the didactic staff and quality management departments from the institutions. It has to ensure the students' involvement in discussions and their subsequent participation in the evaluation commissions. The agency must also initiate a discussion with the rectors' councils as well as the directors' councils of colleges regarding the plan for external evaluation and accreditation for the short and medium term.

ANACIP will also be working on the promotion of quality culture in the country's education system.

*Which project results do you see as most important for higher education in Moldova? How could these results be made visible and accessible for non-members of the QUAEM project consortium?*

The most visible results of the QUAEM project are:

- the training of the future members of ANACIP's governing council;
- the training of a sizable number of didactic staff and students in the field of QA;
- external evaluation and accreditation of four undergraduate study programmes, selected by the Ministry of Education and the projects leaders;
- a valuable exchange of experience in the field of QA with various European agencies;
- the preparation for external evaluation of 12 other undergraduate study programmes for their international accreditation.

*Realistically speaking, how do you see the impact of the project on staff, on universities and on the Moldovan higher education system as a whole?*

The impact the QUAEM project has had is of utmost importance for:

- the promotion of the QA concept and the creation of ANACIP through the approval of the new Code of Education in 2014;
- the elaboration of methodologies, criteria and indicators for external evalua-

tion under the auspices of AQAS and ARACIS;

- the implementation of the recommendations of external evaluations for the improvement of study programmes;
- the creation and consolidation of the departments for internal quality management within the six partner universities;
- the training of a significant number of students in the field of quality assurance, performed jointly with ESU.

*The project's dynamics reflected the developments on the national level in Moldova and the needs identified during the project's duration (strong focus on study program evaluation and accreditation instead of institutional-level evaluation; additional activities and sustainability work plan on student involvement; follow-up project on the national level). Are there other aspects that you would see as a short-term priority for future work on quality assurance?*

In the immediate future, ANACIP will initiate external evaluation and accreditation activities in all universities of the Republic of Moldova as well as their study programmes. Special attention will be paid to the accreditation of master's programmes, which have not yet been evaluated after their authorization by the Ministry; the elaboration of the methodology for the classification of the universities in the categories A, B or C and their evaluation in this context; the evaluation of the technical-professional education and of continuous learning programs.

## Interview with Larisa Sali, Tiraspol State University

*How has the internal quality management system of your university changed in the last ten years?*

- When the Republic of Moldova joined the Bologna Process, Tiraspol State University re-evaluated the structure of its subdivisions involved in implementing national educational policies in order to guarantee the study candidates access to high-quality services, adapted to their aspirations, capabilities and other conditions. In this context, it is important to emphasize that the university created all the necessary conditions in order to offer eligible persons access to studies that are compatible with their qualifications and aspirations.
- Being an institution with traditions in the training of didactic staff, TSU actively participated in the creation of quality assurance policies in the initial training of didactic staff. Thus, in 2005, the project “The Quality of Higher Education: Concepts and Strategies in Training Didactic Staff” was proposed for the contest of scientific research projects financed through the state budget. The research within the project took place during the period 2006–2010 and targeted the set of parameters that require prognoses and strategic planning for the development of the didactic staff training system: the organization of education by levels and educational cycles, the elaboration and validation of educational content and educational technologies, the initial and continuing professional formation of didactic staff as well as the infrastructure and material support of educational institutions.
- The major objective of university education is training highly qualified specialists. At the same time, within this system, education of personality and formation of professionals with distinguished performances take place.
- Starting in this period, the activity of training highly qualified staff has been intensified through a doctorate in “Training theory and methodology in the disciplines of exact and natural sciences”, a specialty that had been abolished completely in the post-Soviet period of the Republic of Moldova. In this way, a direct contribution has been made to meeting the conditions of fulfilling the objectives targeted by the Recommendation of the Committee of Ministers of the Council of Europe regarding the public responsibility for higher education and research: thorough preparation for employment, personal development, the profound and diversified development, consolidation

and research of knowledge through advanced teaching and learning activities.

- In the years 2003 and 2007, TUM was accredited in 21 study programmes (Decision of the College of the Ministry of Education and Youth nr. 81 of October 21, 2003; Decision of the College of the Ministry of Education and Youth nr. 754 of June 28, 2007). In the years 2007 and 2012, TSU was accredited as an organization from the field of science and innovation (Decision nr. 40/AC of September 13, 2007; Decision nr. AC-8/1 of December 13, 2012). According to the scientific accreditation certificate of March 3, 2013, TSU is accredited as an organization from the field of science and innovation with all the associated rights for carrying out research, innovation and technological transfer activities in the following research profiles: regional study on geographical and biological systems, concepts and strategies for the modernization of the educational process, current problems in the mathematical sciences and physical and chemical sciences. The qualification awarded to the university is that of 'organization competitive at the international level.'
- In order to compete in the educational market and to cope with the requirements imposed by the standards of quality, TSU –through the senate decision of October 27, 2009 – approved the Regulations Regarding the Quality Management System (QMS). On the basis of these regulations, TSU implements and continuously develops a

quality management system so as to ensure and enhance educational performances and successfully implement the university strategy of quality assurance. TSU's quality management system includes structures at the university, faculty and department levels. At the university level, the Quality Assurance Council coordinates the activity in the field of quality assurance. The council is under the direct supervision of the rector of the university and is organized with the following composition: the vice-rector responsible for the didactic activity, the head of the department Organization of the Educational Process and Quality Assurance and Quality Management, a member from each faculty (vice-dean for quality), student representatives, employer representatives. The Quality Assurance Council carries out the following basic activities: it evaluates the quality of education and research services and of other services offered by the TSU, elaborates the university quality assurance strategy and monitors its implementation at the department, faculty and university level, monitors the activities of the quality commissions of the faculties (QCF), makes institutional activities compatible with international standards in the field, ensures the transparency of audits and internal evaluation processes and uses performance indicators as tools for determining the fulfilment of the functioning objectives of the quality management system. The Quality Assurance Council, the quality

commissions of the faculties and the persons responsible for quality within the departments have as a basic mission to contribute to ensuring the compliance with performance standards and to implementing the university strategy of quality assurance. A strategic goal of TSU's management of academic activities for the period 2013–2020 is maintaining and developing the educational offer for the licentiate, Master's and doctorate cycles, so that they become as attractive and competitive as possible at a national and international level.

*Where do you see the strengths and difficulties regarding students' involvement in quality assurance at your university?*

Universities in the Republic of Moldova have implemented the legislative requirement regarding the involvement of students in governing the institutions. Students are found in university senates and in faculty councils at a ratio of about 25%. The necessity of forming a culture of assuring and evaluating the quality of higher or other level education in the Republic of Moldova is urgent and requires permanent actions, whose steering is made difficult, however, by the short terms of the educational cycles and frequent student migration.

The *difficulties* observed by students and by the personnel responsible for quality management and career counselling regarding the active involvement of students in quality assurance are related to:

- The lack of student associations with traditions of self-governance within the university.
- The insufficiency of spare time for active participation in activities of universities and communities.
- Many students' indifference towards future generations of students.
- The lack of or dysfunctional communication among universities and among student associations from various universities in the country and abroad.
- Insufficient preconditions of a cognitive, personal nature and at a structural level for an intensive academic mobility of students.

#### **Strengths**

- Students of the specialties Sciences of Education are trained to be evaluators of the educational process, which offers them the advantage to act professionally as members of an academic evaluation commission, in contrast to students of other specialties. They possess the initial skills of assessing an educational process.
- Active participation during the university years in the quality assurance commissions would be an experience that could be transferred in the area of academic evaluation and accreditation of pre-university education institutions, which is to be enacted in the Republic of Moldova naturally.

*How and on what levels is academic staff integrated in the quality assurance processes at your university? Where do you see the strengths and difficulties regarding the involvement of academic staff?*

The economic downturn at the national level generated a wave of citizen migration and of graduates capable of high performances in particular. This led to a decrease in the level of general knowledge of students who study in the Republic of Moldova. As a consequence of salaries being far from attractive, there is no interest for didactic activity, whereas contests for the position of professor of any rank are a luxury for our reality. Similarly, it is difficult to motivate a young graduate of the faculty to be concerned with research. In these circumstances, we note the aging academic and scientific staff in universities. Nonetheless, the scientific and academic staff has the major mission of ensuring the personal progress of each student in order to achieve the objectives of the educational process and to form the skills corresponding to the outcomes stipulated by the National Framework of Qualifications. Thus, the involvement of the didactic staff in quality assurance consists of:

- Diagnosing deficiencies in pre-university preparation of freshmen in the profile disciplines and bringing them to an acceptable level for initial formation.
- Familiarizing students with the methodology of investigation in the area of professional formation that they opted for.

- Identifying current needs of the labour market for which specialists in the area are trained at each cycle of higher education.
- Adapting the study programmes to the requirements of the education system, of the business environment, and of the research environment in the fields of professional formation of the institution.

The quality of the educational process can be assured by an institution where the academic staff continuously develops and improves its professional competencies. The difficulties noted by the didactic and research staff in this context are the following, among others:

- Continuing professional education is left at the discretion of each member of the academic staff, which is not efficient.
- Mobility is less accessible, considering the huge teaching load of the academic staff of all ranks.
- The academic staff's low motivation for learning foreign languages is due to the lack of incentives for innovative activities encouraging professional and personal development at a system and institutional level.
- The mobility of the didactic staff is impeded by their poor knowledge of European languages.

The promotion of performance among the academic and managerial staff of the university, the multidimensional appreciation of individuals' efforts towards devel-

oping the institution, their own professional and personal development, ensuring the visibility of the process of implementing reforms act as catalysts for assuring the quality of the educational process.

The *strengths* noted by the academic staff as beneficial to assuring the quality of higher education are:

- The unconditional participation of the academic and managerial staff in identifying the problems of the educational system.
- The initiation of promising innovative projects with the goal of adjusting the development strategies of the national educational system to international demands.
- The involvement of the academic and managerial staff in the process of elaborating educational policies at a system level.
- The continuous acquisition by the majority of the academic and managerial staff of new professional competencies through formal and non-formal education, through the acquisition of know-how needed for the use of new information and communication technologies.

*What can be learned from external quality assurance processes such as study programme accreditation? (In case your university has undergone an international study programme accreditation, please elaborate on your experiences and the concrete outcomes of this activity.)*

An important objective for TUM within the QUAEM project was submitting applications for the accreditation of three double-specialization bachelor programmes. The double-specialization programmes were chosen because schools in Moldova are small and it is very difficult to offer full-time positions to didactic staff with singular specializations. TSU organized a selection process for the programmes that were proposed for international accreditation.

The criteria for the selection of the programmes were: labour market demand for specialists in the field; high scientific and educational potential of the academic staff; possibilities for continuity to the 2nd- and 3rd-cycle study programmes; competitiveness of the programme at the national level; the successful integration of the academic staff and graduates in research and innovation activities, etc.

Finally, we selected three programmes in the field of Professional Training Education and Teacher Training:

- 141.01/141.02. Mathematics and Computer Science;
- 141.06/141.05. Biology and Chemistry;
- 141.03/141.02. Pedagogy in Primary Education and Preschool Pedagogy.

After evaluating the applications submitted by Moldovan universities, the German Agency AQAS selected the Mathematics and Computer Science programme to be evaluated within the QUAEM project.

TUM's participation in the QUAEM project galvanized the staff responsible for ensuring the quality of education activity at all levels. The university's involvement in the evaluation of the study programme required starting a process of self-evaluation. AQAS's support facilitated the monitoring of this process during all stages. The more difficult task was to describe our activity in a formalized manner according to the instructions of AQAS. A particularity of the accreditation by AQAS is that it requires the evaluation of issues related not only to quantitative but also to qualitative aspects.

The board of experts selected by AQAS to evaluate the programme consisted of academics, representatives of the labour market and students. Experts have studied very thoroughly the self-evaluation report and numerous annexes that included concrete evidence of the fact that the scientific and teaching staff involved in promoting the programme under evaluation is keen on providing high-quality education. The experts examined and analyzed the documents submitted by the university, and collegial discussions were held to find out details of the real situation and to give a proper assessment of the quality of training specialists are undergoing.

The experience gained during the accreditation process of the programme Mathematics and Informatics helped

streamline the self-evaluation process of the programme Biology and Chemistry, which subsequently underwent evaluation and accreditation in October 2015. The weaknesses identified by the accreditation commission of the first programme have served as lessons for the self-evaluation of the second programme. The evaluation commission suggested that AQAS accredit the programme Biology and Chemistry.

The assessment of the programme in Pedagogy in Primary Education and Pre-school Pedagogy is planned for 2016. The university staff is engaged in an ongoing process aimed at increasing the quality of education in order to train competent and active graduates.

*Where do you see the differences between the previous quality assurance agency and ANACIP? Which differences are already visible? What should be avoided and what would be desirable?*

ANACIP is an exceptional product of the QUAEM project. The agency was created with difficulty, but the process of creating it was a model for the implementation of the Education Code based on democratic principles. The differences between ANACIP and the previous agency can be seen in several specific approaches towards the formation of the governing Council, of the profile commissions and of the administrative system:

- The way of selecting the members of these bodies was open, transparent, democratic and impartially judged by



- the representatives of internationally renowned accreditation agencies.
- The transparency in the elaboration and approval of regulations is ensured by discussing the projects of the regulations related to the activities of ANACIP.
  - The regulations regarding the organization and functioning of ANACIP are characterized by the clarity of the organization's objectives and missions, of the administrative staff's duties, and of the obligations of the members of the governing Council and the profile commissions, etc.
  - Collaboration for the joint identification of criteria and indicators specific to each field and scientific specialty.
  - In a *mid-term* perspective, I consider important the following goals:
  - Trilateral cooperation between ANACIP, Moldovan universities and the business environment in general (not only the national one) in order to contribute to the formation of competitive specialists (from a pool of national but also international candidates) at an international level.
  - Promoting the policy for recruiting the members of the structures subordinate to ANACIP based on an open contest, judged internationally by candidates that display professionalism and moral integrity.

*What kind of relationship between ANACIP and the Moldovan universities would you consider as appropriate in a short-term and mid-term perspective?*

The relationship between ANACIP and the Moldovan universities will have to be multidimensional: professional, as between a public control institution and one that provides public services; personal, between the members of ANACIP structures and the collectives of universities where they come from; on the community level, they have the mission to contribute to maintaining and improving education services that lead to the prosperity of the society at large. In a *short-term* perspective, I would like to mention:

- Cooperation in the area of creating a legislative basis with the goal of immediately starting the evaluation process of study programmes.
- 1. The creation of ANACIP.
- 2. The international accreditation of the study programmes.
- 3. The acquisition of experience in self-evaluating the educational process at study programmes from a qualitative point of view.
- 4. The intensification of the activities of the bodies responsible for quality assurance within each subdivision and at the institutional level.

*Which project results do you see as most important for higher education in Moldova? How could these results be made visible and accessible for non-members of the QUAEM project consortium?*

***The most important results:***

National visibility of the QUAEM project's results must be ensured through publishing results on the web pages of the institutions involved, ANACIP, the Ministry of Education, the Council of Rectors and through other media as well as by specifying the fact that the programme is accredited internationally in students' licentiate diplomas and their supplements.

*Realistically speaking, how do you see the impact of the project on staff, on universities and on the Moldovan higher education system as a whole?*

- The impact of the project on staff:
  - Each member of the didactic staff who was involved in the self-evaluation process of the study programme subject to accreditation was made aware of his or her own contribution to assuring education quality.
  - The accreditation signalled the importance of continuous improvement of analytic plans, of the study programme organization strategies and of the need to keep track of the impact of changes on the quality of the study programme.
  - The involvement of current students, of graduates from the last years and of employers' representatives in the study programme evaluation and accreditation process has shown to the academic staff the need for continuous feedback from these stakeholders.

- The impact of the project on universities:
  - It contributed to increasing the awareness of the role of quality management systems in universities.
  - Functional deficiencies of the management system have been identified at various levels (department, faculty, institution).
  - The students', graduates' and student associations' role in assuring educational quality has been brought to the fore.
  - The importance of intensifying the activities of partnerships between universities and representatives of the labour market was demonstrated.

*The project's dynamics reflected the developments on the national level in Moldova and the needs identified during the project's duration (strong focus on study programme evaluation and accreditation instead of institutional-level evaluation; additional activities and sustainability work on student involvement; follow-up project at the national level). Are there other aspects that you would see as a short-term priority for future work on quality assurance?*

- Promoting good European and international practices, accreditation standards and performance indicators used in the evaluation and assurance of professional education.
- Unconditional recognition on the national level of accreditations by interna-

tional agencies that are members of ENQA.

- On the level of national education policies, the identification of mechanisms for the stimulation of partnership relations between universities and national employers as well as incentivizing the latter to participate in the formation of the contingent of students who have abilities in the respective field.
- Encouraging Moldovan institutions to engage foreign professors and scholars in didactic and research activities.

- Stimulation of Moldovan universities to recruit foreign students.

Many of the existing problems in education are direct consequences of legislative flaws or of the fact that the changes that are initiated don't always have the juridical basis that would really make them effective. The reform of the education system requires a holistic approach, balanced in all aspects, a detailed examination without neglecting the problems of the scientific community and the pedagogic environment.

## Interview with Valentina Pritcan, Alecu Russo University of Balti

*How has the internal quality management system of your university changed in the last ten years?*

The Quality Management System (QMS) of Alecu Russo Balti State University is applied in the fields of educational services (higher, postgraduate and continuing education), scientific research and administrative services.

Substantial changes in the QMS of Balti University started ten years ago, when our university was a member of the consortium implementing the project “The Development of a Quality Assurance System Within Selected Universities in Moldova”, SCM-T005B05-2005, coordinated by Växjö University in Sweden. As a result of the project, QMS activities at Balti University have been strengthened.

In 2009 the university obtained the international certificate ISO 9001:2000 of the European University Quality Management System.

Balti University established its Department of Quality Management in September 2011. On December 5, 2011, and, thereafter, on August 24, 2012, the university was certified by the international certification bodies of management systems IQNet (the International Certification Network) and SRAC (Romanian Society

for Quality Assurance) in the areas of university education activities and university and academic staff training. The certificate confirms that Alecu Russo Balti State University has implemented and maintains a quality management system according to the international standard conditions ISO 9001:2008.

The university has established, documented and implemented a QMS in accordance with the requirements EN ISO 9001:2008 (SR EN ISO 9001:2008), maintaining and improving it continually. For this purpose, the following activities were accomplished:

- a. the necessary processes for the QMS were determined and applied in the entire university;
- b. the sequence and the interaction of these processes were determined;
- c. the necessary criteria and methods for operation and effective control of processes were determined;
- d. the availability of (human and infrastructure) resources, information and teaching materials necessary for the operation and monitoring of these processes was ensured;
- e. these processes are monitored, measured, analysed;
- f. the actions of achieving planned results and continuous improvement of QMS

processes are pursued and implemented.

Furthermore, the university created a QMS manual according to the requirements of EN ISO 9001:2008 (SR EN ISO 9001:2008). It comprises:

- Presentation of university policies in the domain of QM;
- Presentation of field of application of university QMS;
- Presentation of QMS processes and the main interactions between them;
- Specification of the procedures and other documents established for the QMS requirements.

These procedures ensure the effectiveness of planning, implementing and controlling QMS processes. They ensure that quality activities can be measured and controlled and help the university in assessing its quality standards and in training employees in order to achieve the QMS requirements.

The involvement of our university in the project 530537-TEMPUS-1-2012-DE-SMGR “Development of Quality Assurance in Higher Education in Moldova,” implemented within the period 2012–2016, is an opportunity to understand how universities can add value to society through knowledge, research and innovation focused on quality. It is a European project with a strong consortium that helps contribute to sustainable capacity-building in creating QA offices at Moldovan universities. This project optimizes quality culture in the universities and promotes the knowledge triangle of “educa-

tion, research and innovation” with the development of institutional models tailored to the needs of a changing society towards the European HEIs system.

The QUAEM project facilitated the international evaluation of three study programmes by AQAS. At the time of writing, one of the nominated study programs had been already accredited; the other two were still under evaluation.

Each semester the high-level management analyses the university’s QMS in order to be sure that it functions as required and is appropriate, adequate and effective. Specifically, they examine the policy and the objectives related to QMS and update and assess changing needs and opportunities for improvement.

In October 2015, the group of 15 internal university auditors attended a training course according to the standard ISO 9001:2015, and all group members obtained the relevant certificates.

In the last decade, our university QMS was marked by substantial changes, leaving an imprint on the organization of studies on three levels (Bachelor, Master and Doctorate), continuing education, research activity and university management.

*Where do you see the strengths and difficulties regarding students’ involvement in quality assurance at your university?*

Students are already involved in Balti University’s quality assurance:

- They belong to different governance bodies and can participate in decisi-

on-making: student dean bodies, student council, university senate, public organizations, etc.

- They are familiar with the fact that they can adjudicate regarding quality assurance (QA) at Balti University and that their opinion matters;
- They are involved in the evaluation of course units, the quality of course teaching, study programmes (at the end of the semester each student participates in the evaluation by anonymously completing an online assessment form);
- Students are involved in various processes of evaluation, decision-making, elaboration of study programs, etc.

Yet, there is still room for improvement regarding students' involvement in the QA processes at our university:

- Not all the students show an interest in improving the university's quality culture and its QMS;
- Many students do not properly understand their role in university governance and their participation in decision-making;
- Some students are only formally getting involved in the assessment processes of study programmes, course units, the quality of university formation, academic processes, etc.

*How and on which levels is academic staff integrated in the Quality Assurance processes at your university? Where do you see the strengths and difficulties regarding the involvement of academic staff?*

At the department level, the head of the department is responsible for all university processes, including the ones pertaining to QA. The head of the department is assisted by a department member, whose sole responsibility is QA. Within the faculty, the dean is in charge of all processes, including quality. Besides the scientific councils of the faculties, a Commission for Evaluation and Quality Assurance (CEQA) is created, which functions according to the Rules of organization and functioning of CEQA at the faculty level. Teachers of the faculty and students fall into the structure of these committees. The work plan of CEQA and its annual report are discussed and approved by the faculty council.

Usually, the university professors are responsive to activities and actions taken by the Department of Quality Management and CEQA. The university organizes one to two internal audits annually, in which all teachers are involved. In November 2015, the "European Quality Week" took place, and teachers and students were actively involved in the organized debates.

Each semester the Department of Quality Management creates and distributes student questionnaires in order to assess the quality of taught courses. Each teacher

receives detailed reports. One of the difficulties we face is the slow implementation of certain qualitative changes, as a result of the analysis of submitted reports.

*What can be learned from external quality assurance processes such as study programme accreditation? (In case your university has undergone an international study programme accreditation, please elaborate on your experiences and concrete outcomes of this activity.)*

The processes of evaluation and accreditation of study programmes by international experts, administered by AQAS Agencies (Germany), ARACIS (Romania), EKKA (Estonia) contributed to the “rethinking” of certain processes and the intensification of quality materials elaborated by Balti University teachers. For example, based on the recommendations of the experts who evaluated and accredited the study program for the specialty “141.01 Mathematics and 141.02 Computer Science,” the university reformulated professional and transferable skills and competences of study programmes, improved the descriptions of course units, proposed two new optional courses and developed a study programme manual for the students of this specialty, in both Romanian and English. We also intensified outreach to high schools in the northern part of Moldova by forming a team of teachers and students who organize events aimed at popularizing the specialties of Mathematics and Informatics offered at Balti University.

*Where do you see the differences between the previous quality assurance agency and ANACIP? Which differences are already visible? What should be avoided and what would be desirable?*

ANACIP (National Agency for Quality Assurance in Professional Education) aims to ensure an integrated, reliable, objective and transparent external evaluation and accreditation system of institutions and study programmes of vocational technical education and continuous training from the Republic of Moldova through and in collaboration with HEIs from our country, from the EU and international quality assurance agencies. It also seeks to maintain a continuous and active dialogue with these actors. It is an agency with human capacities primarily developed within the QUAEM project.

ANACIP holds the status of an associate member of the European Association for Quality Assurance in Higher Education, which also will leave an imprint on strengthening its institutional capacities. The agency is keen on making sure that quality assessment methodologies in higher education, technical vocational and continuing education, regulation and policy documents are subject to public debates. Similarly, student involvement in the QA processes and activities is a priority for ANACIP.

*What kind of relationship between ANACIP and the Moldovan universities would you consider as appropriate in a short-term and mid-term perspective?*

Higher education, research and innovation play a crucial role in supporting social cohesion, economic growth and welfare of the population of the Republic of Moldova. Taking into account the interest of European society to become increasingly knowledge-based, HEI should become an essential component of socio-economic and cultural development. At the same time, the increasing demand for skills and competencies requires a higher education system that responds to this need in new ways. In this context, the role of ANACIP is essential in strengthening universities' capacity by promoting constructive and consistent policies focused on quality culture, the promotion of informational seminars, supporting initiatives to reform / strengthen the QMS and the adjustment of assessment and accreditation methodologies of study programmes to European ones.

*Which project results do you see as most important for higher education in Moldova? How could these results be made visible and accessible for non-members of the QUAEM project consortium?*

Through the QUAEM project, objectives of national importance for the Republic of Moldova were achieved, such as: staff training from the field of QA at HEIs; active involvement of students in the pro-

cesses of QA; the establishment of an effective and sustainable dialogue between QA structures, administrative staff, academic staff and students; technical support in preparing and elaboration of self-assessment reports of study programmes designed for accreditation; international accreditation of several study programmes of HEIs within the consortium; developing the institutional capacities of ANACIP; exchange of best practices; equipping the universities; access to databases, publications and scientific events focused on the quality management system in HEIs, etc.

*Realistically speaking, how do you see the impact of the project on staff, on universities and on the Moldovan higher education system as a whole?*

The QUAEM project has substantially increased the capabilities of the Department of Quality Management team, our university top managers, teachers and students, through their involvement in the implementation of work packages from the project, their involvement in identifying and formulating criteria and performance indicators for HEI, the participation in organized training, the elaboration of self-assessment reports according to the standards of the Quality Assurance Agency, the accreditation of study programmes. Academics were involved in the self-assessment / evaluation of study programmes. Our university staff became aware of the necessity of involving each employee in the process of QA in higher



education, the need to implement student-centred educational policies, educational curricula focusing on skills and competences, etc. Without personal responsibility, excellence and evolving capacities it becomes impossible to promote quality in higher education.

The institutionalization of quality culture has become a welcome challenge for the Moldovan higher education system as a result of the QUAEM project. The Moldovan higher education system has become more collaborative, competitive and dynamic.

The project's dynamics reflected the developments on the national level in Mol-

dova and the needs identified during the project's duration (strong focus on study program evaluation and accreditation instead of institutional-level evaluation; additional activities and sustainability work plan on student involvement; follow-up project on the national level). Are there other aspects that you would see as a short-term priority for future work on quality assurance?

The project achieved all planned objectives, facilitating the development and strengthening of QA processes at the level of HEI in the EU and Moldova, the German Agency for Quality Assurance AQAS, the Ministry of Education, ANACIP, Rectors Council, etc.

## Interview with Liliana Rotaru, Moldova State University

*How has the internal quality management system of your university changed in the last ten years?*

Quality management of educational and scientific research services taking place at Moldova State University (MSU) represents a defining component of the university's policy and is an essential tool in accomplishing its mission and meeting the demands and expectations of its partners and clients, as well as in maintaining its leading role among the Moldovan universities.

A Quality Management System (QMS) was implemented at MSU in 2005, as the Moldovan higher education system started its integration into the European Education Area, through the accession to the Bologna Process. It is based on a policy, an organizational structure and procedures, all of which create the conditions for the effective management, evaluation and constant improvement of quality of all university activities. The goal of the QMS is to improve the quality of the educational and research processes through the development of a well-defined system of allocation of material and financial and informational resources to its students and teaching staff, whose main principle of operation will be efficiency.

The last ten years have seen the creation and consolidation of the QMS within MSU, which has followed a sinuous path:

- From the creation and establishment of an organizational structure of the QMS to ensuring its functionality at all levels,
- From the identification and institutionalization of quality assurance procedures to their acceptance by the entire university community and the systematization of quality management processes,
- From the identification of the resources necessary for the QMS's activity to the creation of a professional team with access to logistical resources, which will make efficient use of quality management processes,
- From the gradual training of the actors and beneficiaries of the education process within MSU.

Today MSU possesses a functional QMS, which works at all levels:

- *At the university level:*
  - Senate – establishes the strategy, policy, objectives and priorities regarding quality management, ensures their application throughout the entire institution, allocates and verifies the use of QMS resources.

- Senate Bureau and the Quality Council – designs, implements and improves the QMS.
- Department of Quality Management and Curricular Evaluation and Development (DQMCED) – provides methodological support and monitors the QMS.
- *At the operational level, the following MSU senate commissions are involved in the QMS:*
  - Commission for Education and Academic Evaluation,
  - Ethics Commission.
- *At the faculty level:*
  - Faculty Council – designs, implements and improves the QMS,
  - Quality assurance commissions – monitor the quality assurance process.
- *At the chair / department level:*
  - Chair / department – responsible for the quality of the processes taking place within the respective chair / department (education, research, organization and external relationships).

Quality assurance within MSU involves the QMS from all levels and gravitates cyclically around a matrix of confirmed results – projection – implementation – operation and monitoring – evaluation – adaptive reaction for continual progress.

*Where do you see the strengths and difficulties regarding students' involvement in quality assurance at your university?*

The European Higher Education Area views students as partners with equal rights within the academic community, having a say in all decisions made in higher education both at the European and at the national and local levels. The national legislation regarding education (Education Code of the Republic of Moldova, 2014) stipulates that students must be represented in all decisional, executive and consultative structures.

MSU supports the active and dedicated involvement of students as equal partners and promotes the idea of constant dialogue and cooperation for the improvement of internal QA activities. Students' involvement in the internal QA comes in the form of:

1. *Inclusion of student representatives in MSU's decisional, administrative and consultative structures:* A quarter of the members of MSU's senate and faculty councils are students; they are also represented in MSU's executive body (Administration Council and the consultative bodies), MSU's Quality Council and the quality assurance commissions within faculties. As full members of these decisional bodies both at the university as well as the faculty levels, students are responsible for adopting important decisions concerning the entire academic community, while maintaining a unique and critical perspective.
2. *Participation at the evaluation of the didactic process (teaching staff/ courses/ seminars/ internships):* a) annual proce-

cedure during which students complete surveys about their perceptions and opinions regarding the teaching performance and the quality of the programmes they attend; b) a procedure within the internal audit, realized with the help of focus groups, surveys, etc., whose main goal is to identify the positive aspects as well as the vulnerabilities of a study programme and to make recommendations on the improvement and modernization of its quality.

3. *Contribution to the self-evaluation of study programmes:* an internal procedure for QA, performed once every two years. Students also contribute to the identification of strengths, weaknesses, successes, threats, uncertainties and failures of assuring the quality of the respective programme they attend;
4. *Contribution to the external quality evaluation* (in the case of study programmes' accreditation), through student discussions with foreign experts. Students also help to determine the degree of compliance of the statements, data and proofs found in the self-evaluation report to the legal, regulatory and contractual requirements.

Although MSU's students are involved in the management of the quality of educational services and scientific research, in most cases their participation is determined by various structures within MSU. Students rarely manifest initiative, sometimes exhibiting ignorance and reticence when it comes to assuming responsibility and making decisions.

Students' absenteeism and passive involvement in the QA process at the institutional level could be caused by a series of objective factors (insufficient training offered to students in this field, poor transparency of the decisions made based on students' evaluation and the imperceptibility of the results of their contribution to the quality assurance process, students' concern with their own professional formation and material wellbeing, etc.) and subjective factors (the perception that quality assurance and improvement is the business of the teaching and administrative staff, absenteeism, etc.).

*How and on which levels is academic staff integrated in the Quality Assurance processes at your university? Where do you see the strengths and difficulties regarding the involvement of academic staff?*

The QMS structure within MSU ensures the functionality of QA mechanisms and contributes to the development of the quality culture within the university. Representing one of several active factors of the education process, the teaching staff is included and involved in all elements of the MSU's QMS structure: within the chair, in the faculties' quality assurance commissions, in the Quality Council and in MSU's senate commissions by the Department of Quality Management, Curricular Evaluation and Development. By coalescing central entities with a decentralized structure, the QMS in part delegates the responsibility of assuring the quality of its services and keeping the im-

age of an effective academic environment to the university's teaching staff.

MSU's teaching staff's involvement starts at the phase dedicated to sketching the actions and activities regarding QA, and it culminates with the periodic evaluation. The entire didactic staff is involved in the internal QA within the *periodic institutional self-evaluation* of study programmes, university curriculum, teaching-learning-evaluation processes, evaluation instruments, didactic staff, students, QMS, etc., which is carried out periodically at the following levels: didactic staff, chair, faculties' quality assurance commissions, Department of Quality Management and Curricular Evaluation and Development and the Quality Council. Its mission is the monitoring and improvement of the quality of the education services provided by MSU. The teaching staff also participates in the external evaluation of study programmes and/or institutions, contributing to the compilation of the self-evaluation reports.

Quality evaluation represents an effective feed-back mechanism used by MSU in the annual correction and adaptation of its policies, in order to better accomplish the mission it was entrusted with by society and which it undertook based on the university's autonomy. The members of the academic staff are the most receptive segment of the university community and in most cases they manifest a creative and/or adaptive reaction to the recommendations and decisions of MSU's quality management bodies, aiming at the optimization of the didactic and scientific processes.

At the same time, the plenary integration of the academic staff in MSU's QA processes is hindered by:

- Reticence and resistance to change of some of the members of the didactic staff, which is a phenomenon largely determined by the conservativeness which characterizes the academic environment and/or
- Formalism and absenteeism found in designing and implementing activities pertaining to QA and improvement, with the poor motivation being mostly a result of the socio-economic and political conditions in the Republic of Moldova (low salaries, high prices, financial and political instability, etc.), but also by lacking participation at costly professional formation trainings, etc.

Despite the facts mentioned above, we think that MSU currently possesses a bi-directional informational flow between the QMS and the teaching staff, aiming at the optimization of QA processes from designing to implementing, evaluating and improving the quality of the educational services and scientific research.

*What can be learned from external quality assurance processes such as study programme accreditation? (In case your university has undergone an international study programme accreditation, please elaborate on your experiences and concrete outcomes of this activity.)*

According to the objectives of the TEMPUS QUAEM project, MSU has benefit-

ted for the first time in its institutional history from the experience of international accreditation of an undergraduate study programme. Of the three undergraduate study programmes brought in for accreditation (Finance and Banks, History and Chemistry), the History programme, offered by MSU in the Humanistic Sciences domain of professional formation, has been selected. MSU's quality managers and the persons responsible for the three programmes have benefitted from the trainings and opportunities offered by the project with regard to assuring the quality of their study programmes.

The lessons learned during the external evaluation of the undergraduate study programme in History have been disseminated throughout the institution and have consequently contributed to the improvement of the internal evaluation of the quality of education and research within MSU, all of which will boost the trust of the university's clients and partners in its capacity and willingness to meet their expectations on quality.

An unparalleled experience for MSU's representatives has been the participation in the elaboration of the criteria for external evaluation of the study programmes, through the adjustment of AQAS criteria to the realities and specifics of the HEI of the Republic of Moldova as well as the workshops regarding the organization of the external evaluation process and performing the accreditation procedure.

The self-evaluation process has been a novel and sometimes surprising practice of independent self-assessment of the

positive results and performance as well as the identification of the fields and segments requiring correction or improvement. MSU's managers, quality officers and the teaching staff who provide their services to the programme as well as students have had the opportunity to exchange opinions with the expert-evaluators, who are well-known specialists in this field, regarding the quality of the programme undergoing external evaluation, and to benefit from their recommendations concerning the convergence of the higher education programmes in History toward European educational standards and trends.

Through the decision of the AQAS Accreditation Council, the undergraduate study programme in History, offered by MSU's Faculty of History and Philosophy, has been accredited for a five-year period, according to the Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area.

The experience acquired during the international accreditation within the QUAEM project has stimulated and supported the start of a series of actions and measures for the improvement of the quality of the educational and research services provided by MSU:

- From the elaboration of a plan of concrete actions for the improvement of the undergraduate study programme in History based on the analyses, reasoning and recommendations of the expert-evaluators, to the
- Amendment of the QMS's institutional normative-regulatory acts, th-

rough adjustment to the European norms, and

- Transposing the self-evaluation procedure applied to the undergraduate programme in History to all levels of the institution through extension to the rest of the study programmes offered by MSU, at both undergraduate as well as master levels;
- From the modification of MSU's personnel policy in order to achieve the continuity and durability of its programs and research, to the
- Identification of the mechanisms that will consolidate the interconnection between science and education in order to increase the performance of its educational services;
- From the fine-tuning of the strategy for institutional development to the
- Elaboration of a strategy for internationalization, etc.

During its international accreditation process, MSU has had an extremely important and beneficial experience, which will ensure quality educational services as well as cutting-edge scientific research.

*Where do you see the differences between the previous quality assurance agency and ANACIP? Which differences are already visible? What should be avoided and what would be desirable?*

In the period between 2002 and 2008 the evaluation and accreditation of Moldova's higher education institutions had been the prerogative of the Ministry of Educa-

tion, through the Department of Academic Evaluation and Accreditation of Education Institutions. Starting with the year 2008, the Ministry of Education has ceased to evaluate and accredit higher education institutions and study domains due to a lack of an adequate structure, although the Law on Education specifically stipulated the creation of a National Agency for Quality Assurance. However, the non-accreditation of the study programmes has raised a serious issue regarding the quality of the educational process in the higher education system, more so as the external evaluation is a principle actively promoted by the Bologna Process.

August of 2014 saw the establishment of the National Agency for Quality Assurance in Professional Education as an autonomous legal entity, independent in its decision making, which is radically different from its predecessor. Currently, ANACIP undergoes institutional formation and organization as well as conceptualization of the normative framework for its future activities. Hence, it has not performed its fundamental activities yet.

I believe that ANACIP should first and foremost avoid the merging of executive (administrative bodies) and decisional (governing board) structures, so that it eliminates conflicts of interest and attributions. Even though it is permitted by the law, we are still suspicious of the situation in which the president, deputy president and the secretary of ANACIP possess double positions: on the one hand, as members of the governing board, they are decision makers, and on the other, as

members of the administrative bodies, they are responsible for the implementation of their own decisions.

The second idea is that ANACIP should prevent excessive bureaucratization and centralization of the decisional process, which can be caused both by the situation described earlier as well as by the procrastination in employing personnel in administrative bodies of the agency and due to a lack of transparency in the decisional process and passive management instead of a participative one.

On a different note, ANACIP should overcome the “province complex” it has in regard to the Ministry of Education. It needs to assume the responsibilities stipulated by the Code of Education and the Regulation regarding its organization and functioning and to intensify its agenda for action. The agency’s lack of actions and servilism are the factors diminishing its utility and undermining the authority and prestige it was invested with by the legislation.

ANACIP should also become more visible by strengthening its marketing efforts in order to ensure its presence and prominence in the public space, which will motivate the academic community, the beneficiaries, the employers and the general public to overcome absenteeism and to co-participate in the QA process within the higher education system in the Republic of Moldova.

Being at the very beginning of its path, ANACIP could benefit from the methodological support and experience from other European agencies in order to avoid

the mistakes of its predecessors and analogues.

*What kind of relationship between ANACIP and the Moldovan universities would you consider as appropriate in a short-term and mid-term perspective?*

Since QA in higher education institutions is based on the autonomy of the universities in formulating and accomplishing their own options regarding their mission, objectives, the quality level and its management, the relationship between ANACIP and the universities of the Republic of Moldova should be based on cooperation, both in the short as well as the long run.

Addressing the relationship between these two subjects of quality assurance in the immediate and short term, ANACIP should encourage the universities to be actively involved in the achievement of immediate objectives: the elaboration and approval of the methodologies for the evaluation of institutions and study programmes, criteria and performance indicators as well as other normative acts that will give top priority to the implementation of the authorization and accreditation procedures. The collaboration initiative should be bidirectional, since the universities of the Republic of Moldova, which are functioning with expired accreditations, are directly co-interested in the rapid finalization of the authorization and accreditation procedures.

Our universities, which can look back on long traditions, possess significant human potential qualified in the field of QA



within the higher education system, which can be utilized by ANACIP in conceptualizing documents regulating its functioning. They also have effective academic personnel, which can be motivated to be listed in the register of evaluators and specialty commissions. In the immediate prospect, the collaboration between the universities and the agency should be concentrated on ANACIP's functionality.

In the long run, the external quality evaluations performed by ANACIP will represent a process based on the collegiality principle and objective analysis of the data, which will be public and transparent, aiming at improving the activity of the universities and disseminating institutional practices with the best results.

*Which project results do you see as most important for higher education in Moldova? How could these results be made visible and accessible for non-members of the QUAEM project consortium?*

Since human resources represent the most important type of resources, vital both for the present and the future of an institution/organization, as they ensure its survival, development and the competitive edge, I believe that the most important result of the QUAEM project for Moldova's higher education system is the creation of a team of qualified experts in the field of quality assurance, trained over the four-year period during which the project took place, through workshops, conferences and seminars, having acquired the all-important experience through direct

participation as observers during the external evaluations, organized by AQAS within the consortium universities. The quality and effectiveness of this team, with members from several universities from Moldova, has been proven by the inclusion of most of its members, at first in ANACIP's governing board, and then in the governing board and various positions within its administrative staff.

Furthermore, all actions within the QUAEM project have contributed to ANACIP's actual creation in August 2014 and, indirectly, to the conceptualization and elaboration of the documents ensuring the agency's future functionality. As a result, the contribution of the consortium to the identification of the criteria for the external evaluation of study programmes through the adjustment of the AQAS methodology to the reality and specifics of the higher education in the Republic of Moldova, as well as the workshops on the criteria and the accreditation procedure, have created the conditions for the extremely fast elaboration of the regulation regarding the organization and functioning of ANACIP and of its external evaluation methodology aiming at the authorization and/or accreditation of institutions and study programs, etc.

On a different note, an important result of the project is the establishment of a collaboration relationship between ANACIP and Moldovan universities on the one hand and analogue agencies and higher education institutions from Spain, Denmark, Germany, Romania, etc., on the other. This relationship will be judiciously

capitalized on through the exchange of experience and best practices of QA in the higher education system of the Republic of Moldova as well as through the adjustment to European standards.

However, the most obvious result of the project is the international accreditation of four undergraduate study programmes, including MSU's History program. The enthusiasm and euphoria coming from the international recognition of those programmes' quality has motivated their personnel as well as the entire academic community at MSU to undertake actions to further improve the quality of the respective programmes.

*Realistically speaking, how do you see the impact of the project on staff, on universities and on the Moldovan higher education system as a whole?*

As I mentioned before, the most important impact of the QUAEM project has been on the university personnel, an impact that has expanded into the entire academic community of the university.

The participation and collaboration on all segments of the project between the representatives of the Ministry of Education, ANACIP, and the members of the university environment has consolidated the relationship between these actors, thereby contributing to the growth in professionalism and the harmonization of their actions aimed at assuring the quality of the higher education in the Republic of Moldova.

It is noteworthy that the dissemination of the information regarding the interna-

tional accreditation of the undergraduate study programmes (especially during the admission period), as well as of other information regarding the project actions, has boosted the interest of the academic community in the Republic of Moldova regarding external evaluation. Managers of several higher education institutions have manifested great interest in accreditation and finding ways to undergo similar procedures.

I would even go as far as to say that the project has "re-awakened" the Moldovan universities, raising awareness about the necessity of accreditation of study programmes and institutions as a whole, and about the advantage in being recognized and certified as meeting the standards of quality and possessing the capacity to provide education services of European quality so as to satisfy the expectations of the beneficiaries.

*The project's dynamics reflected the developments on the national level in Moldova and the needs identified during the project's duration (strong focus on study program evaluation and accreditation instead of institutional-level evaluation; additional activities and sustainability work plan on student involvement; follow-up project on the national level). Are there other aspects that you would see as a short-term priority for future work on quality assurance?*

I think that the immediate priorities of QA in higher education of the Republic of Moldova are the following:

1. consolidation of ANACIP's functional capacities: finalization of the conceptual framework regarding the functioning and formation of the administrative personnel and expert-evaluators;
2. involvement of students in the QA process, both at the university level and within ANACIP;
3. initiating the external evaluation process aimed at the accreditation of the higher education institutions of the Republic of Moldova as well as the study programmes they are offering.

## Interview with Andrei Chiciuc, Technical University of Moldova

*How has the internal quality management system of your university changed in the last ten years?*

Ten years ago, the Republic of Moldova signed the declaration of joining the Bologna Process, and as a result, Moldova's education system pledged to implement the necessary reforms and to prove that it can meet the requirements of this process. One of the requirements for the member states as well as the candidates consists in the creation and implementation of a national system of quality assurance in higher education.

In order to be granted access to European research and mobility programmes for the teaching staff and students, and to have their diplomas internationally recognized, universities from the Republic of Moldova must adjust the structure and contents of their propositions, standards, criteria and results evaluation procedures in accordance with European norms. The Technical University of Moldova has been one of the first universities in the country that resolved to adhere to the standards and requirements of the European Higher Education System; it implemented the Quality Management System (QMS) in accordance with the rigors of the international standard ISO 9000:2000 and the ministerial regulations. In line with this,

TUM also established a new administrative subdivision, the Department of Quality Management (DQM), whose mission is to implement and monitor the university's QMS.

The basic principle of the organizational structure of the QMS within TUM states that the QMS is managed at each level of the institution by its respective manager (university: rector, faculty: dean, chair: head of the chair, etc.)

The main elements of the organizational structure of TUM's QMS are the following: Quality Council at the university level; Quality Commission at the faculty level; Quality Group at the chair level.

The structure and modus operandi of the QMS are regulated by TUM's internal normative acts (e. g., the regulation regarding the quality management system within the Technical University of Moldova, the regulation regarding the functioning of the quality management commissions, etc.).

Furthermore, as a result of the external evaluation performed between 2011 and 2014, TUM's implemented System of Quality Management has been certified by the Italian-Romanian certification body, RINA-Simtex.

*Where do you see the strengths and difficulties regarding students' involvement in quality assurance at your university?*

TUM respects the rights and the freedom of its students. It makes sure the students are represented in the university senate as well as the faculty councils (students make up a quarter of the total number of members). Student members both in the senate and the councils serve a term of one year, with the option of renewal. Student representatives within the university's governing bodies are designated through direct election by TUM's student body. Student representatives possess the right to a full vote in the senate, faculty commissions as well as university commissions that they are a part of. Moreover, student representatives are included in the planning commissions, which act at the chair level.

As far as the students' involvement in quality assurance is concerned, they are represented at the faculty level in the Quality Management Commissions, namely by two students from the faculty with high grade averages. Given the short period of time during which a person usually has student status, student representatives are only elected for one year, during the student meetings.

Students can also let their voices be heard by participating in various surveys regarding the quality of the taught courses, the programmes they follow, the professional performance of the teaching staff, etc. These surveys are performed at the end of the courses and study programmes; they are entirely anonymous. The feedback coming from students' surveys is discussed in the chair sessions, faculty councils and the administration and senate councils, and as a result, depending on

student feedback, all university management levels can implement preventive and corrective measures.

Although TUM's regulations provide for the students' involvement in quality assurance, their de facto participation leaves a lot to be desired. There often is a lack of interest from their part as well as a general sentiment of inhibition and in this context. We would like to see a much more active involvement of our students in the processes unfolding within the university.

*How and on which levels is academic staff integrated in the Quality Assurance processes at your university? Where do you see the strengths and difficulties regarding the involvement of academic staff?*

All members of TUM's teaching staff are actively involved in assuring and improving the quality of studies (teaching, learning, evaluating) within their respective study programmes. The QMS structure within TUM provides for the representation of the teaching staff at all levels: senate, faculty council (FC) and last but not least, the Quality Management Commissions (QMC). QMCs are managed by the heads of Quality Management Commissions, who are also members of the Senate for Education and Quality Assurance and by a representative of the teaching staff from each chair. The activity of the QMC heads is constantly coordinated by the Quality Management Department. The representatives of the teaching staff are elected during the chair sessions for a five-year period.

*What can be learned from external quality assurance processes such as study programme accreditation? (In case your university has undergone an international study programme accreditation, please elaborate on your experiences and concrete outcomes of this activity.)*

Between the end of 2014 and the beginning of 2015, for the first time TUM has had the experience of international accreditation of one of its study programmes, Electromechanics, performed by the German Agency for Quality Assurance, AQAS. The big advantage both for me as well as for the whole team of TUM's Quality Management Department has been the fact that we have been an integral part of the entire evaluation process and have participated in the identification and formulation of performance criteria and indicators that had to be developed and maintained at Moldovan universities (based on ESG); we benefitted from trainings organized by the employees of AQAS in order to elaborate a series of self-evaluation reports according to the standards of the German Agency for Quality Assurance, throughout the accreditation of the study programme; we participated in the planning and organization of the evaluators' visits, etc. We have been a part of the entire process of the study programme's accreditation.

Although, both for me as well as for other participants, the organizational and methodical component of the accreditation procedure has played an important role in the development of our students'

professional capabilities, the main advantage of the European evaluation has been the opportunity it provided for university managers, teaching staff, students and the employers of graduates of the study programme Electromechanics to meet each other, to exchange perspectives, to learn about the EU's realities in the respective field and to benefit from the advice and recommendations of prominent experts in the field, thus facilitating the alignment of higher technical education in Moldova with the standards and trends of the unique European (educational and commercial) market.

*Where do you see the differences between the previous quality assurance agency and ANACIP? Which differences are already visible? What should be avoided and what would be desirable?*

In comparison with the previous agency, ANACIP is an institution that focuses on the assurance and continual improvement of the quality of education in the Republic of Moldova and that has a keen eye on European standards as important reference points. The methodology, criteria and indicators ANACIP is going to elaborate for the external evaluation of Moldovan study programmes and institutions, aiming at their temporary authorization and, finally, their international accreditation, will be heavily linked to the Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area as well as to the best European practices in the field.

The first tangible result of ANACIP's activity is the external evaluation of the doctoral schools for their provisional authorization. Within TUM, all six doctoral schools have undergone evaluation and received positive reviews.

We want ANACIP to function as an independent and impartial organization, with transparent activities and results, while its decisions should be made in a correct manner and to the benefit of the Moldovan society.

*What kind of relationship between ANACIP and the Moldovan universities would you consider as appropriate in a short-term and mid-term perspective?*

In the short term, we are willing to have a collaboration with ANACIP regarding the establishment of minimal reference and accreditation standards for a study programme or a higher education institution; organization of trainings for the academic personnel regarding the methodology and external evaluation procedure; seminars on the new European trends in quality assurance; inclusion in ANACIP's register of external evaluators and involvement of the university's teaching staff in external evaluation missions. For the medium- and long-term perspective: collaboration in various national and international projects; improvement and consolidation of the universities' image as social partners and centres offering quality educational services; promotion and consolidation of the quality culture, etc.

*7) Which project results do you see as most important for higher education in Moldova? How could these results be made visible and accessible for non-members of the QUAEM project consortium?*

Obviously, for us as universities as well as for the entire national higher education system, all of the QUAEM project's results have a major importance, but if we have to name a few, I would of course mention the experience and the best practices which have resulted in the international accreditation of the study programmes. Another result with a significant impact is the creation of the National Agency for Quality Assurance in Professional Education (ANACIP), which currently represents the hope of the entire Moldovan academic community, as well as our society, which is really the final beneficiary of the result of our work. These major results are already having a visible impact. Clearly, the experience gained within the QUAEM project by the partner universities must be disseminated to other higher education institutions by posting the result on official web pages and social networks, organizing various joint events such as round tables or workshops and sharing the best practices and experiences with other universities, including through consulting and expertise activities.

*Realistically speaking, how do you see the impact of the project on staff, on universities and on the Moldovan higher education system as a whole?*

As I have mentioned above, the results of the project are already visible (international accreditation of a series of study programmes, ANACIP's creation). We would simply not have all these results were it not for the European support and not least the committed participation of the university personnel. The persons involved have extended their knowledge through active participation and, having acquired new competences, can now extend their areas of interest and activity (e.g., as experts). The international accreditation of study programmes has involved all the interested parties of the education process, who have enjoyed every bit of the experience and who are properly prepared to participate in external evaluations, which will be undertaken in the Republic of Moldova by ANACIP. Another impact will be the institutionalization of the quality management systems at all universities in the country and the establishment of a collaborative relationship in this field among universities. Hence, there has been awareness-raising at the general level of the higher education system regarding the importance of and the need for improving and consolidating the dimension of quality assurance in education. This in turn will contribute to the

competitiveness of the Moldovan universities on the very dynamic market for educational services.

*The project's dynamics reflected the developments on the national level in Moldova and the needs identified during the project's duration (strong focus on study programme evaluation and accreditation instead of institutional-level evaluation; additional activities and sustainability work plan on student involvement; follow-up project on the national level). Are there other aspects that you would see as a short-term priority for future work on quality assurance?*

Given the fact that assuring and improving the quality of education is a continual process that both benefits and affects all the involved parties (academic staff, students, employers and society in general), there is a need for their active collaboration and involvement, the establishment of sustainable and efficient management systems of quality in all Moldovan universities, adoption of best practices regarding quality assurance and adaptation to society's constantly changing demands and requirements concerning quality in the current context of globalization.



## Interview with Felicia Banu, Cahul State University

*How has the internal quality management system of your university changed in the last ten years?*

With the signing of the declaration of accession to the Bologna process, the education system of the Republic of Moldova has undergone a series of transformations whose goal was the improvement of the educational process.

Bogdan Petriceicu Hasdeu Cahul State University (CSU) has made efforts to implement international quality management standards, setting the following objectives: achieving quality, improving quality, ensuring effective education as well as an adequate evaluation of effectiveness. To accomplish these objectives, CSU established a new subdivision, the Quality Management Section. After being assigned additional tasks, it changed its name to the Service for Quality Management in Education, Career Guidance and Counselling. The organizational structure of CSU's QMS is based on the subsidiarity principle; it is overseen at each level of the institution by the manager of the respective level (university: rector, faculty: dean, department: head of the department, etc.). The QMS's structure and way of operation are regulated by CSU's internal normative acts (e.g., quality manual, procedures manual, the regulation regarding the

functioning of quality management commissions, etc.).

CSU's QMS lays out

- the university administration's responsibility to define and follow the quality strategy, policies and objectives and to provide the resources necessary for their implementation,
- activities carried out within the institution aimed at the satisfaction of demands and expectations of internal and external actors,
- the creation of an environment within the institution in which the entire staff is encouraged to achieve maximum performance and to assume individual responsibility for the accomplishment of its mission and objectives as well as for identifying, keeping under control and continually improving the processes taking place within the institution,
- and the introduction of mechanisms for internal performance evaluation of all the dimensions of the activity, so that any existing nonconformity can be corrected and processes can be improved.

This system is constantly being documented, implemented, maintained and improved. The national regulations, the requirements of European reference standards, CSU's particularities as well as

the requirements of the quality strategy management, policy and objectives are all taken into consideration.

The university's rectorate, deanship and departments continually pay attention to the quality of the educational process and ways to improve it. The results gained from evaluating the educational process allow CSU's managers to assess to what degree the curricula's and analytical programmes' objectives are being achieved and what knowledge and skills students are developing.

*Where do you see the strengths and difficulties regarding students' involvement in quality assurance at your university?*

Students are full members within any academic community, possessing the right to participate in all decisions made within higher education, both at institutional as well as national and European levels. The CSU administration also embraces this principle. The representation of CSU's students at the level of the university's administration is in conformity with the legal provisions and the democratic character of the academic decisional process and encourages them to assume the prerogative to formulate initiatives regarding the improvement of the quality of the didactic process and of student life. CSU wants to make sure that students have a voice in the elaboration of the university's strategic plans and that they are actively involved in the quality assurance process.

Students also participate in various surveys regarding the quality of the

courses, the study process, as well as other aspects pertaining to their activity within the institution. The surveys are anonymous and are performed online at the end of each semester. Their results are confidential and are available to the quality manager, the head of the department and the evaluated person. They are discussed during the department sessions and faculty councils, and the necessary adjustments are made.

Students' involvement in the quality evaluation and assurance process within CSU represents a current practice. However, while students are involved within a variety of quality assurance processes and structures of the institution, a certain amount of passivity and scepticism from their side can be observed during the discussions and debates within the organized assemblies and sessions.

*How and on which levels is academic staff integrated in the quality assurance processes at your university? Where do you see the strengths and difficulties regarding the involvement of academic staff?*

CSU's didactic staff is actively involved in assuring and improving the quality of all aspects of the study process: teaching – learning – evaluating. During the teaching process, the didactic staff encourages the communication and transmission of the students' feedback. Moreover, the diversity of the methodology of teaching and promoting methods focused on the student's direct activity offers the didactic staff the possibility of orientation and dif-

ferentiation of the teaching process according to the students' individual and group particularities: various learning paces, predilection for certain study behaviours, preference for certain learning situations, etc.

In order to improve the quality of its didactic personnel, CSU's senate has adopted the Regulation Regarding the Evaluation of the Didactic Staff, which envisages the following aspects: peer evaluation, the evaluation of the didactic personnel by the students, didactic staff's self-evaluation and its evaluation by the head of the department. Each member of the didactic staff undergoes these stages of evaluation, while the commission for the evaluation of the faculty's didactic-scientific staff organizes annual assemblies in order to discuss the achieved results and to make the necessary adjustments deriving from the respective evaluation.

Not all members of the didactic staff possess updated teaching strategies for each course, a fact that the measures mentioned above are meant to rectify. CSU also seeks to improve its didactic personnel's foreign language proficiency, which would allow them to enhance their courses with the most recent materials and information, to develop professionally and to actively participate in foreign courses and communication sessions.

*What can be learned from external quality assurance processes such as study programme accreditation? (In case your university has undergone an international study programme accreditation, please*

*elaborate on your experiences and concrete outcomes of this activity.)*

None of the three Cycle-I study programmes proposed by CSU for external evaluation within the QUAEM project (History, Public Administration and Romanian and French Languages and Literatures) were selected. Nevertheless, CSU has benefitted from a beautiful and novel experience, such as the participation in the training sessions regarding the elaboration of the self-evaluation reports according to the AQAS standards and the study visits at the partner universities within the project.

*Where do you see the differences between the previous quality assurance agency and ANACIP? Which differences are already visible? What should be avoided and what would be desirable?*

ANACIP is an institution created according to the provisions of the Education Code. Its mission consists in the development and promotion of quality culture in education, with a special focus on the assurance and continuing improvement of the quality of studies in the Republic of Moldova. One of ANACIP's tasks is the evaluation of study programmes and organizations providing higher professional technical education as well as continuing formation in order to achieve the standards of quality.

We want ANACIP to be an independent structure that makes correct and transparent decisions and whose activities

will support all education institutions of the Republic of Moldova.

*What kind of relationship between ANACIP and the Moldovan universities would you consider as appropriate in a short-term and mid-term perspective?*

CSU wants to have a short- and medium-term collaboration with ANACIP. This collaboration refers to the training of its personnel regarding the methodology and the external evaluation procedure, the selection of experts from the institution for ANACIP's register of evaluators as well as joint participation in national and international projects, seminars and round tables concerning the latest European trends in quality assurance.

*Which project results do you see as most important for higher education in Moldova? How could these results be made visible and accessible for non-members of the QUAEM project consortium?*

All the results achieved within this project have been necessary and beneficial to all partner institutions and the national higher education system. After a relatively prolonged pause, four study programmes have been evaluated by the German quality assurance agency AQAS. Partner institutions have benefitted from trainings and study visits during which they gained experience and learned from the best practices of the European partner universities.

Some of the QUAEM project results have been disseminated during the conference organized within MSU. For the best dissemination of the QUAEM project results, I believe that the experience accumulated by partner universities must be shared by publishing the results on the institutions' web pages and organizing various events and round-table discussions.

*Realistically speaking, how do you see the impact of the project on staff, on universities and on the Moldovan higher education system as a whole?*

The project's results have had a massive impact on various actors of the educational process within the education institutions. The study programmes' self-evaluation reports have been elaborated with the participation of managers from various levels as well as the didactic staff and students. Those actively involved in this process have expanded their knowledge and have gained a different – a positive – perspective on external evaluation procedures.

*The project's dynamics reflected the developments on the national level in Moldova and the needs identified during the project's duration (strong focus on study programme evaluation and accreditation instead of institutional-level evaluation; additional activities and sustainability work plan on student involvement; follow-up project on the national level). Are there other aspects*

*that you would see as a short-term priority for future work on quality assurance?*

The assurance and improvement of the quality of studies is a continuing process,

which is the reason why all the parties involved in providing educational services – the administration, the academic and auxiliary personnel, students, graduates and employers – must collaborate.

## Interview with Lilian Saptefrati, Nicolae Testemitanu State University of Medicine and Pharmacy

*How has the internal quality management system of your university changed in the last ten years?*

Article 83 of the National Education Code 152/2014 stipulates that higher education institutions undergo external quality evaluation once every five years, based on the methodology and criteria elaborated by the National Agency for Quality Assurance in Professional Education (ANACIP) and endorsed by the government. Hence, the assurance of the quality of education and research is a responsibility assumed by the State University of Medicine and Pharmacy Nicolae Testemitanu (SUMP), materialized through the joint efforts of the teaching and administrative staff as well as students, aimed at promoting an institutional culture of quality in all fields of academic activity.

The development strategy of SUMP for the period 2011–2020 regards QA as an essential element in the development of the university and demands excellence in all fields of activity, in conformity with the national quality standards and those of the World Federation for Medical Education (WFME) and the Association for Medical Education in Europe (AMEE).

In his declaration regarding the policy of SUMP in the field of quality, the rector,

univ. prof., Dr. hab., member of the Academy of Sciences of Moldova, Ion Ababii has expressed the total commitment to the implementation and constant improvement of the QMS.

*Where do you see the strengths and difficulties regarding students' involvement in quality assurance at your university?*

There are no difficulties in this area of which I am aware. Our students have always been actively involved in quality assurance procedures. The representatives of the university's association of medical students and residents (ASR) are present both in quality assurance as well as governing structures of SUMP (governing council, senate, scientific council).

*How and on which levels is academic staff integrated in the Quality Assurance processes at your university? Where do you see the strengths and difficulties regarding the involvement of academic staff?*

The mission to evaluate and assure the quality of education within SUMP has been attributed to the university's Council for Quality Assurance, consisting of 21 members (16 teachers and five students representing the five faculties). SUMP's

deputy rector, who is responsible for QA and integration in education, is the Council's coordinator at the university level and presents the evaluation reports to the governing council and the senate.

The university's QA policy delegates responsibilities to faculties, departments and disciplines in order to promote a new culture of quality in all domains and at all levels of academic activity.

For this reason, and taking into consideration international recommendations, four commissions for QA have been established, one for each faculty, consisting of teachers and students.

*What can be learned from external quality assurance processes such as study programme accreditation? (In case your university has undergone an international study programme accreditation, please elaborate on your experiences and concrete outcomes of this activity.)*

Many lessons can be learned from external QA processes such as the accreditation of study programmes. Some examples of those lessons are the ability to mobilize the staff during the preparation of the self-evaluation report and the experience gained during the external evaluation process. The management must also learn to make good use of the findings obtained during the evaluation process—to be able to reflect on them in order to overhaul the programme and to elaborate a strategic plan for the future. This, in my opinion, is the most important lesson to be learned following an external evaluation.

*Where do you see the differences between the previous quality assurance agency and ANACIP? Which differences are already visible? What should be avoided and what would be desirable?*

The National Agency for Quality Assurance in Professional Education (ANACIP) is a structure still in its infancy, which is the reason why it faces a multitude of challenges and has yet to assert itself within the national education system. The agency has to cope with the following challenges specifically:

- Consolidation of the normative framework;
- Solving problems related to internal organization and logistics;
- Elaboration of a system of internal quality management;
- Improving activity procedures;
- Creation and expansion of a network of expert evaluators and their training;
- Organization of external evaluations at the institutional level as well as at the level of study programmes;
- Amplification of international collaboration through joint projects;
- Exchange of best practices and communication between internal and external experts in order to promote the development of a quality assurance culture.

*What kind of relationship between ANACIP and the Moldovan universities would you consider as appropriate in a short-term and mid-term perspective?*

The relationship between ANACIP and the national universities has to be impartial and transparent so as to promote the development of an institutional culture of quality in higher education and to meet the expectations of the beneficiaries.

*Which project results do you see as most important for higher education in Moldova? How could these results be made visible and accessible for non-members of the QUAEM project consortium?*

The most important result of the QUAEM project activities is the creation of ANACIP. It is noteworthy that the members of ANACIP's governing council have been selected through an international contest from the staff of the QA bureaus of the QUAEM project partner universities. As a result of the project activities, the Republic of Moldova has benefitted from the creation of a system of QA in higher education, while the conferences organized at the national level have achieved a good dissemination of the results obtained.

*Realistically speaking, how do you see the impact of the project on staff, on universities and on the Moldovan higher education system as a whole?*

In my view, the impact of the project on the universities is characterized by the appearance of a critical mass of people who are aware of the necessity to assure the quality in higher education. If we add to this critical mass ANACIP's creation and the compulsory nature of the accreditation of institutions and study programmes, then we can say for sure that the quality of higher education in the Republic of Moldova will improve.

*The project's dynamics reflected the developments on the national level in Moldova and the needs identified during the project's duration (strong focus on study program evaluation and accreditation instead of institutional-level evaluation; additional activities and sustainability work plan on student involvement; follow-up project on the national level). Are there other aspects that you would see as a short-term priority for future work on quality assurance?*

I think that in the short term ANACIP should be supported in all possible ways. A credible, impartial and robust National Agency for Quality Assurance guarantees a bright future for the higher education system in the Republic of Moldova.



## Interview with Doris Herrmann, AQAS

*Where do you see the strengths and weaknesses of the internal quality management systems of the Moldovan universities?*

First of all, it has to be stated that at the beginning of the QUAEM project, several universities already had an internal system for quality assurance in place. Therefore, the starting point for the universities wasn't zero.

What I learned from the presentations of the universities at QUAEM's kick-off meeting was that they had a rather quantitatively oriented approach to their QA systems. This approach, which is predominant in many other Eastern European countries as well, differs a lot from the German perspective, which is much more oriented towards qualitative aspects of teaching and learning. Of course there is no right or wrong methodology of QA in Europe, but depending on the background of the respective agency, the expectations related to the QA system in higher education institutions differ.

Coming from a German background, I saw the strengths of the quantitative approach to QA in Moldova—you can provide data on the situation of teaching and learning, and not only opinions. But I questioned how HEI can deal with the outcomes of a mostly quantitatively oriented approach. Which measures can be

taken if the university management only gets data about teaching and learning processes but no recommendations for measures which should be taken to improve the situation?

As the QUAEM project was ongoing and trainings on internal QA systems were provided, a major shift seemed to occur in the QA methodology used by the universities of Moldova. When AQAS carried out the accreditation procedure for several study programmes at five of the universities of Moldova, it was easy to notice that different practices are in place that now also pay attention to qualitative aspects. It's obvious that different groups of stakeholders of the universities are involved in the processes of evaluating teaching and learning (e.g., university management, deans, directors and teaching staff). The results of the evaluations are also discussed in commissions or boards, which can take decisions to improve education quality accordingly. Therefore, it can be stated that a lot has been done to improve the quality of the study programmes.

The weakness of the QA systems at the universities in Moldova is that the evaluations of the lectures don't always take place in a systematic and regular manner. Also, the involvement of stakeholders from the labour market differs a lot de-

pending on the individual study programme and depending on the university.

According to the panels of experts which worked for AQAS, it was also sometimes unclear which conclusions have been drawn from the results of the different QA procedures and how measures of improvement have been implemented in the structure of the programme or the university.

Although there is no doubt that the universities in Moldova have implemented a wide range of instruments to secure the quality of teaching and learning, there is—in the medium term—the need to reflect on which of these instruments is really useful to improve the quality of the programmes for the benefit of the students, and which can be abandoned. Similarly, it has to be considered which of the instruments or which of the commissions are really needed for an efficient QA procedure. Quality assurance isn't an end in itself. The target of QA is to move from analysis toward action, and this target shouldn't be forgotten. QA should enable the management of the HEI to take decisions, and sometimes a short management summary with the core results of a complicated QA process is more useful than a very detailed analysis that is too complicated to be indicative of necessary measures to be taken.

*Where do you see the strengths and difficulties regarding students' involvement in quality assurance at Moldovan universities?*

During the QUAEM project the involvement of students was an ongoing issue. My impression is that the awareness of the necessity to include students has been increasing and that the participants from the universities of Moldova have no doubts that students are necessary and helpful for QA procedures.

In all external accreditation procedures carried out by AQAS, students have been involved as members of the panel of experts and as representatives of this stakeholder group from the side of the university. It was obvious that most of the programmes have developed questionnaires for students to evaluate the quality of teaching and learning. However, sometimes universities did not actually inform students about the results of these evaluations.

The contribution of the students to the discussions with the panel of experts differed a lot during the site visits at the universities. Sometimes students debated with the experts very actively and made suggestions on how to improve their study programme. Sometimes they were very shy and didn't criticize anything.

The students at the universities in Moldova should be encouraged to play a more active role in the QA systems. But to take over this task in a responsible manner, they need a clear understanding of their role in the internal and external QA procedures. Due to the fast changes of the student population, a continuous training of students regarding their role and their tasks is needed.

*What can be learned from external quality assurance processes such as study programme accreditation for Moldovan universities? What is your perception of the concrete outcomes of the accreditations AQAS carried out in Moldova?*

An external QA procedure has the same impact in every country: universities are forced to reflect on what they are doing. Usually, a good university implements changes already before the panel of experts visits it.

I think that major changes took place because the programmes have been adapted to the demands formulated in the Bologna process (e. g., learning outcomes, credit points, module descriptions, etc.). The universities AQAS visited for the first time also used the “lessons learned” to change certain aspects of other study programmes. Therefore, the impact of the external QA procedures was high. It was also obvious that it was very important for the universities in Moldova to be part of an international accreditation and that they appreciated the exchange with experts from other countries. Many universities have been quite open to hearing the experts’ criticism and also reacted positively to their recommendations.

The panels of experts confirmed that the quality of teaching and learning of several programmes is high. They have been satisfied with the adaptations to the Bologna process so that the general concepts of the programmes were accepted.

In some cases the experts criticized the superficial descriptions of the learning

outcomes and the outdated (compared to the discourse in other European countries) content of the programmes.

Many recommendations of the experts refer to the particular situation of specific programmes, however, so that they can’t be generalized.

I would like to emphasise one aspect: the accreditation commission of AQAS had given several conditions of improvement that have to be fulfilled by the university to maintain the accreditation of its programme. Therefore, there is a concrete and sustainable impact of every accreditation procedure (again, this is related to the specific profile and concept of each programme).

On the methodological level, an outcome is that through the QUAEM project and AQAS’s accreditation procedures, we generated trust in the instrument of external QA, and all persons involved in the procedure have become familiar with how it feels to deal with this instrument. So the aspect of professionalism was strengthened during all external QA procedures. This is a valuable outcome in my opinion because it’s always difficult for countries to proceed from paper to action.

*What kind of relationship between the new quality assurance agency ANACIP and the Moldovan universities would you consider as appropriate in a short-term and mid-term perspective?*

One of the major challenges of ANACIP will be to create trust in its work and in the independence of its procedures and deci-

sions. Therefore, the agency should develop mission statements and documents on a professional level, should install boards and commissions in which the universities trust and carry out first pilot procedures that have to be reflected on by all stakeholders in a transparent manner (“lessons learned”).

An agency always moves in the field of tension between quality control and quality enhancement, but without the trust of universities in procedures that are fair and transparent, the accreditation will fail in the middle run. ANACIP should implement an ongoing exchange about the needs of the universities in Moldova and about the experiences with the relatively new instrument of accreditation.

On the other hand, universities are also asked to take over responsibility for ANACIP—that is, their representatives should become members of the board and commissions, and they should give feedback on procedures, experts and decisions of the agency honestly. And all stakeholders should appreciate that there is a national agency that works for them and secures a certain level of autonomy of the higher education system.

*The project’s dynamics reflected the developments on the national level in Moldova and the needs identified during the project’s duration (strong focus on study programme evaluation and accreditation instead of institutional-level evaluation; additional activities and sustainability work plan on student involvement; follow-up project on*

*the national level). Are there other aspects that you would see as a short-term priority for future work on quality assurance in Moldova?*

A priority for the national QA system will be to bring all aspects discussed during the QUAEM project into practice. There has to be a rollout so that all programmes of the different universities are included in the circle of internal and external QA.

The staff of ANACIP as well as the QA staff of the universities should be trained by experts from other European countries to support them in their work. Therefore, ANACIP should be asked where further training is needed. For the staff of the agency as well as for the commissions and board members, a clarification of the role is needed to support them in their professional understanding and behaviour.

Trainings for experts from different disciplines, for representatives of the labour market and for students should be provided because their behaviour during the site visit of the universities will be crucial for the acceptance of external QA and, in the end, for the acceptance of the work of the national agency. If the experts are too weak, the universities will not benefit from the discussions during the site visit. If the experts criticize things too harshly, however, the universities will “loose face” and try to hide what doesn’t work during the next site visit. Therefore, experts who act in a professional manner are highly important for the agency’s success.

## Interview with Nicusor Chiciuc, Student Representative

*How do students from the Republic of Moldova currently perceive their role in assuring quality in higher education?*

Generally, they don't perceive it in any way. Sure, as far as I know, once every few years we get inquiries regarding the possibility of changing courses, but overall, students do not believe that they can influence the quality of their studies in any way. In discussions with the rest of the students who participated in QUAEM trainings, I learned that this is a general problem in Moldova's higher education institutions. Unfortunately, many students do not know how they could change the processes related to the quality of studies for the better.

*To what extent are students involved in the processes of assuring quality at the university you are attending?*

As mentioned before, we get inquiries once every few years. Additionally, at least in my case, being in the Anglophone branch of my faculty, the discussions between the teachers and the students are quite open, so that we can influence informally the way courses are taught and the materials we study. But the interaction between students and teachers is not as open everywhere ....

*What fields of assuring the quality of higher education are of greatest interest to students?*

This has been one of the most important topics discussed during the training. I have identified a few important points: The first priority is replacing obsolete courses and materials with new ones that are actually useful. This is an especially important point in the case of informational technologies. Secondly, we would love to see a better availability of didactic staff who can truly teach well. Sure, there are many more problems, but in my opinion, these two are of utmost importance for a student. As far other study fields (such as architecture or medicine) are concerned, the priorities are slightly different, such as the provision of the necessary high-quality materials and well-equipped laboratories. However, the two points mentioned above are still generally valid.

*What could be the next steps for students' active involvement in assuring the quality of higher education on the national scale?*

At the end of the training, we broadly discussed the methods of student involvement in the process of quality assurance. The first step would be the improvement

of the dialogue between students and the bodies responsible for the quality assurance within the university / faculty. Although there are student syndicates and other bodies whose goal is to facilitate this communication, in most cases many students do not know what they could do to benefit the quality assurance cause.

Additionally, we have had discussions about ANACIP and about the agencies for quality assurance from other countries. The involvement of students in the work of quality assurance agencies could have even more powerful effects on the quality of education at the national level.

**Part 3.**

**The Development of Quality Assurance  
in the Republic of Moldova.**

**Views From Outside**





## The QUAEM project in the Context of the Development of Quality Assurance in the Republic of Moldova

### Introduction

The system of quality assurance in higher education during the Soviet era relied on central coordination and control. QA agencies were responsible for assuring compliance with state standards regarding structure, contents and the material base of higher education. Planning as well as control fell under the remit of the Ministry of Education of the Soviet Union and its subsidiary bodies in the Soviet republics. Placing the QUAEM project in the historical context of the development of quality assurance in the independent Republic of Moldova, this article aims to show continuity and change in academic quality assurance over 25 years of independence.

### The development of quality assurance in the Republic of Moldova<sup>1</sup>

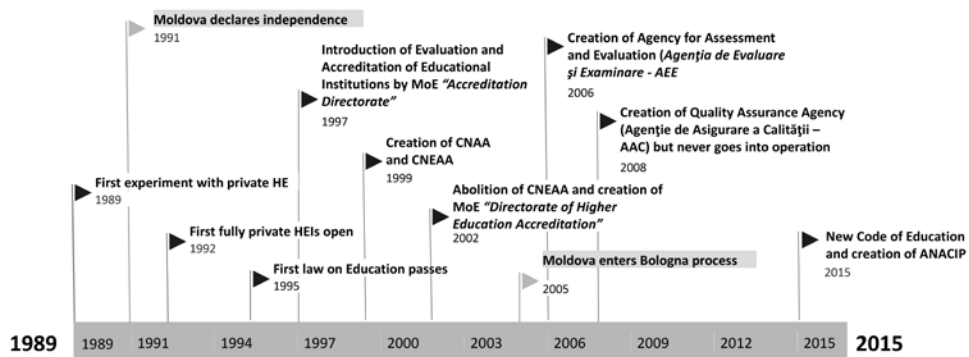


Figure 1: Overview of milestones in the development of the quality assurance system (author's own)

<sup>1</sup> I would like to thank Nicolae Toderaș of the Școala Națională de Studii Politice și Administrative in Romania, who has summarized the developments up to 2011 in his doctoral thesis, which he has kindly made available to me for the writing of this chapter.

Moldova's independence from the Soviet Union in 1991 started off a period of experimentation during the early 1990s, when there was little regulation and no formal accreditation procedure, which gave entrepreneurial and politically connected individuals wide latitude. The general state policy was to decentralize government control. To achieve this in higher education (HE), the Ministry of Education (MoE) was to devolve some of its powers to specialized and autonomous agencies (Toderas, 2012a). However, the economic disruption, the decline in funding, the political instability and the disappearance of many of the institutions of the former USSR led to a policy vacuum that hampered qualitative development (Padure, 2009). In the absence of a clear regulatory framework, the number of both public and private HEIs mushroomed (see Figure 2), often to the detriment of their quality (Tofan & Bischof, in preparation).

During the second part of the 1990s, the state tried to reassert its role in the assurance of academic quality. The first law on education went into effect in 1995 and defined what precisely constitutes a higher education institution (among other things legitimizing private higher education). The Law on the Evaluation and Accreditation of Educational Institutions (1997) stipulated that the academic evaluation and accreditation of education of all levels of education, under any form of ownership (public and private) or ministerial subordination, would be performed by a newly created "Accreditation Directorate" (*Direcția pentru acreditare*), part of the then-Ministry of Education, Youth and Sport. Two years later, the Law on the Endorsement of the Regulations on the Evaluation and Accreditation of Educational Institutions (1999) tried to codify a procedure of quality assurance. This law foresaw quality assurance through state control

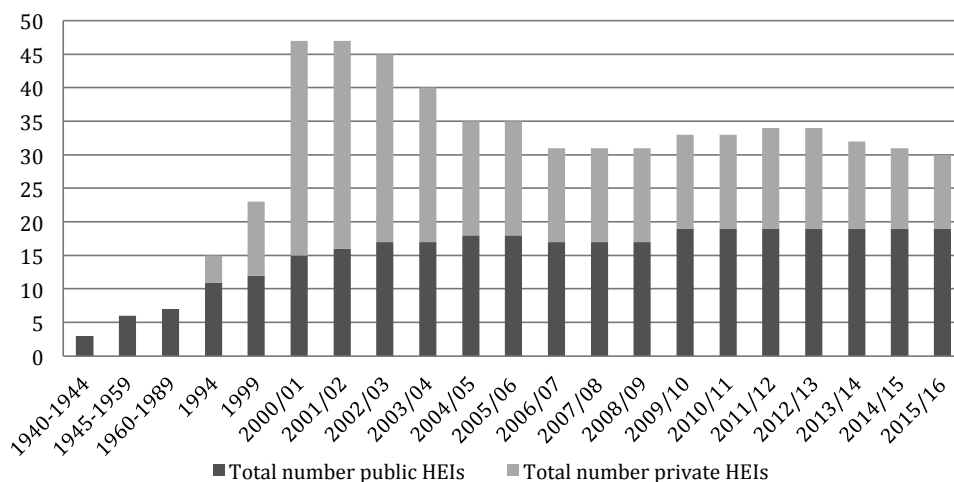


Figure 2: Number of public and private HEIs in Moldova 1940–2015. Source: Tofan & Bischof (in preparation)

and accreditation. Modelled after similar structures in Romania, two agencies were established to regulate the quality of research and teaching: The National Council for Accreditation and Attestation (*Consiliul Național pentru Acreditare și Atestare – CNAA*) for research and academic staff and the Quality Assurance Agency (*Agenția de Asigurare a Calității – AAC*) for teaching and study programmes. One of them was to be successful, while the other was not.

**The National Council for Accreditation and Attestation (CNAA)** was founded in 1999 as a legally autonomous agency concerned with research and scientific-pedagogical qualifications as well as the recognition of degrees and titles (Art. 90 of the Code on Science and Innovation of the Republic of Moldova). The CNAA accredits HEIs based on their research capacity as either “profile members” or “affiliate members” of the Moldovan Academy of Sciences (ASM), which gives them access to public research funding for projects in a specific area, either alone (profile members) or in cooperation with the Academy of Sciences (associated members). The strong presence of the ASM gives it a powerful role in the distribution of research budgets, which has led to criticism from the university sector (Toderaș, 2012a). The CNAA has lobbied against including doctoral education as a third tier of university education, which was only included in the 2015 law on education, presumably fearing a loss of power and influence (Toderaș, 2012a). The Soviet-era separation of the research system controlled by the ASM and the (teaching-oriented) university system has thus continued in Moldova so far. As an upside, the CNAA succeeded in institutionalizing a unified and transparent system of evaluation and accreditation of HEIs as well as assuring consistency in the granting of titles and scientific degrees, which is something that cannot be said for quality assurance of the training aspect of higher education.

Also in 1999, through an amendment to the Law on Education,<sup>2</sup> the **National Council for Academic Evaluation and Accreditation of Educational Institutions of the Republic of Moldova** (*Consiliul Național de Evaluare și Acreditare Academică - CNEAA*) was established<sup>3</sup> to address the legal vacuum in which HEIs were offering study programmes. Prior to 1999, the assessment and accreditation of educational institutions was seen as a prerogative of the Ministry of Education. However, the Ministry had not managed to establish transparent criteria and procedures for the evaluation, authorization and accreditation of HEIs. The steep increase in the number of private HEIs—which oftentimes were even using the same spaces, learning resources and teaching and administrative staff of public HEIs—was seen as a sign that the system was ineffective or even corrupt (Toderaș, 2012a). The CNEAA was charged with authorizing the estab-

---

2 <http://lex.justice.md/md/311272>

3 Law 328-XIV of March 24, 1999

lishment and operation of educational institutions but remained far from independent. The law specified that the members of the Council and its committees were to be nominated by the government and that the Council did neither have autonomy regarding its internal organization nor regarding the evaluation and accreditation procedures and criteria. The assessment and accreditation of higher education thus remained a preserve of the Ministry of Education.

The CNEAA had started to conduct its first accreditations when in 2001 the communist party came into power and abolished it.<sup>4</sup> All of its functions were transferred to the **Directorate of Higher Education Accreditation** (*Direcția Accreditarea Învățământ Superior*) within the Ministry of Education. Accreditation decisions were taken by the *Colegiul ministerului educației*, the governing body of the MoE. The right to establish, reorganize or close HEIs was even transferred from the MoE to the presidential administration itself. The Directorate of Higher Education Accreditation conducted evaluations and accreditations from 2002 until 2006. During this time, a number of private HEIs were closed down or voluntarily ceased operations due to stricter accreditation requirements.<sup>5</sup> All public HEIs retained their accreditation.

Moldova joined the Bologna Process in 2005. In 2006, trying to adapt to the European Standards and Guidelines for Quality Assurance (ESG), and responding to a certain pressure from the Council of Europe and the European Commission to separate the MoE from evaluation, authorization and accreditation of HEIs, the Moldovan government created the **Agency for Assessment and Evaluation** (*Agenția de Evaluare și Examinare – AEE*),<sup>6</sup> a public institution under the remit of the MoE. The tasks of this agency, among others, were to be the evaluation and accreditation of HEIs. A National Commission for Evaluation and Accreditation (*Comisia Națională de Evaluare și Accreditare*) (made up in their majority of members of the MoE) was to take decisions based on the recommendations of AEE. While it already hardly was an independent body, the agency was burdened with a range of other tasks for which it was ill-prepared, among others the organization and administration of examinations in secondary education, or the organization of science olympiads and national and international competitions.

In November 2008, the Government issued a decree creating the **Quality Assurance Agency** (*Agenție de Asigurare a Calității - AAC*) and approved a set of new regulations.<sup>7</sup> The AEE continued to be responsible only for examinations in secondary education. The objective was to create a transparent, integrated quality assurance system for both

4 The Council was officially disbanded in August 2002 by Government Decision no. 1069 of August 14, 2002.

5 For example, the amendment of 2003 to the law of education (art. 36) provided that private HEIs need to have a base capital of one million MDL. In 2003 this was quite exorbitant (Toderas, 2012a).

6 Hotărîrea Nr. 1469

7 See HG nr. 1295 of November 20, 2008, about the creation of the Quality Assurance Agency.

secondary and tertiary education. Instead of clarity, however, the concept for the new agency created even more confusion and uncertainty among its stakeholders. The processes of quality assurance for the new agency were little understood by officials at the Ministry of Education. The QA processes foreseen for higher education and those for primary, secondary and upper secondary education were not clearly differentiated. Lastly, some structures and departments were created not to best serve the foreseen processes, but to guarantee the influence of certain individuals within the MoE and their special interests. Therefore, the AAC never became functional and left the higher education system without a functioning quality assurance body at all (Toderas, 2012a).<sup>8</sup>

### **The situation of the quality assurance system by 2011**

By 2011, the establishment of an independent quality assurance agency based on a norm-driven, pluralist and representative peer system had been attempted several times and had failed to materialize. The situation was complicated. Political instability had so far obstructed the implementation of several reforms and resulted in a specific mixing of “traditional” Soviet hierarchical thinking in governing HE and new educational principles and institutions. The inherent contradictions of this confluence were clearly visible in the establishment of a quality assurance framework for HE: On the one hand, the ascension of Moldova to the European Higher Education Area had created a situation of “coercive isomorphism” insofar as the European Standards and Guidelines for Quality Assurance (ESG)<sup>9</sup> provided a strong model as to what kind of quality assurance system would have been developed in order to become part of the European Higher Education Area (Toderas, 2012a). On the other hand, political considerations, vested interests of the academic oligarchy, corruption in the HE system and the economic and financial difficulties of HEIs as well as of those working within them created powerful forces of inertia and resistance to change (Ciurea, Berbeca, Lipcean, & Gurin, 2012). As a result of this, Toderas (2012b, p. 4) noted that the higher education system in Moldova was “drifting in the attempt to identify and adopt a style of governance according to current models of Western systems [but] still remain[ed] dominated by institutional arrangements established in the post-war period and marginally modified during subsequent decades.” The general lack of confidence in decentralized structures among policymakers, a strong reliance of the political elite on authoritarian relational systems, and the interference of other authorities and

---

8 Among other things, the agency was not truly independent as its decisions needed to be confirmed by the MoE, the nomination of key staff was done by the Ministry and the consequences of the outcomes of its evaluations were very limited (Ciurea et al., 2012).

9 <http://www.enqa.eu/index.php/home/esg>

special interests further created conditions in which strong and independent institutions of quality assurance had had difficulties to emerge (Toderaş, 2012a, p. 254).

Without any legal procedure in place, study programmes established after 2008 could not undergo the mandatory periodic evaluations and accreditations and were therefore operating in a state of semi-illegality (Ciurea et al., 2012).<sup>10</sup> Aside from the legal limbo HEIs found themselves in, university graduates sometimes experienced that their study programmes were not recognized internationally due to their missing accreditation. The growing internationalization of some Moldovan universities,<sup>11</sup> the wish for more academic partnerships (such as through Erasmus+) and academic mobility were further important reasons for universities to want to be officially accredited (Reinhardt, 2011).

Both universities and government were frustrated by the state of affairs. As shown by results published by Toderaş (2012a), by 2011, the vast majority of decision makers in the higher education system felt the urgency to set up a coherent and independent system of quality assurance.<sup>12</sup> It was widely felt that quality assurance in Moldova was not functional (Reinhardt, 2011): On the one hand, quality management departments existed within Moldovan HEIs. There were quality management units at the university and at the faculty levels, and vice rectors in charge of quality management. These positions had been mandated by a ministerial order inspired by recommendations of the European Standards and Guidelines for quality assurance (ESG). These positions were funded directly by the Ministry of Education, yet they remained relatively formalistic as those who held them were often not trained in quality assurance, were lacking in technical equipment, and their activities were often conducted with little interaction between the quality units and academic staff (Reinhardt, 2011).<sup>13</sup> HEIs that had experienced the process of evaluation and accreditation by the MoE between 2001 and 2008 regarded it as non-transparent and had a rather low level of trust in the fairness and objectivity of the procedure (Ciurea et al., 2012). The ministry had the authority to set the amount of financing for HEIs, the decision to grant or refuse accreditation to a particular HEI or to authorize or refuse new programmes of study. The lack of a coherent QA system and a lack of clear criteria for the ministry's decisions, which were felt by some to depend on political considerations rather than performance, were conducive to the production of voluminous reports, which, however, did not have real impact on

---

10 While some ministers (Şavga and Bujor) pledged to create the agency, their short terms in office (less than one year each) prevented any success (Ciurea et al. [2012]).

11 Consider, for instance, the large number of international students at the Medical University.

12 Toderaş (2012) surveyed nine rectors, 18 vice-rectors, 38 deans, 10 vice-deans, 145 heads of department, 11 representatives of the MoE as well as other experts on educational policy.

13 A notable exception was the Technical University, which had elaborated guidelines on self-evaluation that were applied in the review of all its study programmes at the BA and MA levels.

HEI strategies (Ciurea et al., 2012). In short, the system had been fostering a culture of compliance rather than one of quality (Toderas, 2012a).

At the same time, however, integration into the European Higher Education Area (EHEA) remained a priority of the government, and having functional QA systems at the institutional and national level was seen as crucial for achieving this goal.<sup>14</sup> Since 2009 the Alliance for European Integration, led by the Liberal Democratic Party of Moldova, had been the governing coalition, and the Ministry of Education was determined to reintroduce an agency for quality assurance and accreditation.

### The QUAEM project (2011–2016)

The TEMPUS QUAEM project<sup>15</sup> was jointly developed by the University of Leipzig, the German higher education consultancy firm CHE Consult<sup>16</sup> and a large number of Moldovan and European partners in the fall of 2011. The goal was to bring together all Moldovan stakeholders from ministries, a range of strong universities with different disciplinary and geographic profiles as well as stakeholder organizations representing students and universities. The European partners were chosen to contribute expertise and experience from perspectives as different as university quality management systems, external quality assurance, student representation and consulting work on quality assurance. Table 1 shows the partners that were involved:

European partners	Moldovan partners
<ul style="list-style-type: none"> <li>• University of Leipzig (Germany – project coordinator)</li> <li>• CHE Consult (Germany)</li> <li>• WUS Austria (Austria)</li> <li>• University of Girona (Spain)</li> <li>• Technical University of Bucharest (Romania)</li> <li>• AQAS (Germany)</li> <li>• The European Students’ Union (Brussels)</li> <li>• The University of Roskilde (Denmark)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Technical University of Moldova</li> <li>• Moldova State University</li> <li>• Cahul State University</li> <li>• State University of Medicine and Pharmacy</li> <li>• Balti State University</li> <li>• Tiraspol State University</li> <li>• Ministry of Education</li> <li>• Ministry of Health</li> <li>• National Rectors’ Council of Moldova</li> <li>• National Council of Student Organizations of Moldova</li> </ul>

Table 1: Consortium partners in the QUAEM project

14 The consolidated education development strategy 2011–2015 and the “Education Strategy 2020” highlighted the objective to establish a functioning national agency for quality assurance in vocational education. The Strategy of European Integration of the Republic of Moldova and of the EU-Moldova Action Plan, which stipulated the preparation of Moldova’s integration into the European Research Area and the Community R&D Framework Programmes such as FP-7 also called for re-establishing a quality assurance system.

15 <http://gesi.sozphil.uni-leipzig.de/quaem/welcome>

16 [www.che-consult.de](http://www.che-consult.de)

The project's objective was to support the Moldovan higher education system in making quality assurance functional. Quality assurance systems are highly dependent on the institutional context, traditions and existing relationships between the actors in the system. Any attempt to transplant "best practices" from one country to another without adapting it to the local context would be doomed to fail. The project design thus tried to take great care to support the Moldovan partners in developing their own system that might be useful and functional in the Moldovan institutional context. Therefore, from its inception, the project addressed all stakeholders involved in quality assurance in the Republic of Moldova: HEI rectors and vice rectors in charge of QA, members of QM structures at the Moldovan HEIs, academic staff and students as well as Ministry of Education staff (to be) involved in the evaluation and accreditation processes of the new QA agency ANACIP. To support the development of quality assurance in the country, the project conducted activities on several levels, including internal quality management, evaluation, accreditation, student engagement and the link between QA and strategic management.

In the first year of the project, some technical equipment was supplied to QA offices of project universities. Staff involved in the quality management at Moldovan universities were invited to study different approaches to internal quality management from Germany, Catalonia, Romania, Bosnia, and Denmark. Likewise, project participants studied different approaches to external evaluation and accreditation. As the development of the Moldovan quality assurance agency ANACIP progressed and developing working procedures for it became most urgent, the focus of activities shifted from institutional-level evaluation to models and practice of study programme accreditation. The second year of the project was therefore dedicated to developing and testing exercises in self-evaluation, peer review and accreditation. In practice, this meant that the partner universities conducted self-evaluations and visited each other in peer review exercises. This had never been done in Moldova before, and the participating universities stated that for them, the exercises had been most beneficial for identifying their own strengths and weaknesses. Building on this experience, the six project universities each prepared self-evaluation reports for three study programmes. From among the 18 self-evaluated undergraduate study programmes, the four strongest were selected for undergoing international accreditation by the German accreditation agency AQAS. The criteria for this accreditation had been jointly developed by the project partners based on the European Standards and Guidelines for quality assurance – ESG (ENQA, 2005). In addition, the Ministry of Education made funds available for the international accreditation of 12 more study programmes. For the first time for many universities, they were asked to conduct self-evaluations of their study programmes in preparation for accreditation rather than just report quantitative indicators. The objective of this exercise was to give Moldovan universities first-hand experience in a new type of accredi-



tation as well as to provide a possible model for the procedures of the future Moldovan quality assurance agency ANACIP. The universities that underwent the accreditation procedures reported it to be a highly valuable learning experience that not only gave them the opportunity to self-reflect but also get a constructive outside perspective on their activities.

A conference on quality assurance, accreditation and strategic management was conducted to analyze the results of this accreditation with the wider academic sphere in Moldova. The partner universities reported on their experiences with the accreditation and about what they could learn from accreditation for the strategic management of their universities. The programme accreditations had also shed light on some structural issues within higher education in Moldova, such as the use of competences in designing curricula and assessing students as well as a generally weak student engagement. Following these findings, QUAEM initiated a series of seven workshops on the use of competences in different academic disciplines.

Last but not least, a special focus was put on the role of students in quality assurance. For one, the local and national students' unions were involved in all project activities and trainings. In addition, 30 students participated in a weeklong workshop by students of the European Students' Union (ESU). A group of selected students had a chance to visit the European Students' Union in Brussels and engage with representatives from the Belgian national students' unions. Finally, a sustainability action plan for student involvement in Moldova was developed with the project partners, ANACIP and the MoE.

## **Conclusions and outlook**

In 2013, the Moldovan education law was amended to specify that the function of evaluation, authorization and accreditation should be independent of the Ministry of Education.<sup>17</sup> The new Moldovan quality assurance agency ANACIP was officially founded in October 2013 and took up its operation in 2014/2015.<sup>18</sup> Aside from the QUAEM project, ANACIP could draw on the experiences of a justice reform project in 2013/2014, in which the Romanian Agency for Quality Assurance in Higher Education (ARACIS) was invited to carry out an evaluation of all undergraduate programmes in law in Moldova, which it did in 2014. Likewise, the Estonian Quality Assurance Agency EKKA won a tender in 2014 to support the development of ANACIP, which was financed by the Fund for Development Cooperation of the Ministry of Foreign Affairs of Estonia.

---

<sup>17</sup> See Law 239 of October 18, 2013, MO297-303 (October 12, 2013), art. 807

<sup>18</sup> See Law 239 from October 18, 2013, on the modification of the law of education nr. 547-XIII of July 21, 1995.

In summary, the QUAEM project tried to address many of the challenges that have until now held back the development of an improvement-oriented quality culture in the Moldovan higher education system. By the end of the project, a sizable number of teachers and students had participated in trainings and discussions on quality assurance. Project participants underscored how valuable the project was for them and their understanding of quality assurance for their own study programmes, and the future system of accreditation in Moldova. A significant number of students willing to be engaged in quality assurance activities had been trained as well. All of those trained now form the core of a database of experts for the work of the new agency, ANACIP. Through common workshops, conferences, training, seminars and participant observation, the project has helped to form a community of trained university teachers, administrators and students as well as key individuals at the Ministry of Education and the newly created quality assurance agency ANACIP. The project has helped to foster links between Moldovan experts and academics and those of universities and quality assurance agencies in other European countries. The project, now coming to an end, has gained a large visibility among the higher education community in Moldova. Maybe even more importantly, when ANACIP was finally founded in 2015, all of its staff and the majority of its governing council consisted of persons who had been trained within the project. The accreditation methodology and criteria that had been developed within the project provided ANACIP with a model for its own methodology.<sup>19</sup>

The work that lies ahead is building and strengthening an independent, norm-driven, pluralist and representative peer system of improvement-oriented cooperation and mutual learning. ANACIP faces the challenge of having to establish internal structures and processes, building a pool of expert evaluators and gaining experience in conducting evaluations and accreditations in an impartial, professional and effective way in order to gain the recognition and trust of the higher education community in Moldova and internationally.

Whether ANACIP will succeed where earlier attempts have failed depends on the continuing support of the political class and its ability to reach a greater degree of continuity in policy-making than there has been in the past, the thoughtfulness and diligence of the agency staff and the support and willingness of the Moldovan academic community to work together under a new framework towards a common goal.

---

19 As have the projects with ARACIS and EKKA.

## References

- Ciurea, C., Berbeca, V., Lipcean, S., & Gurin, M. (2012). *Sistemul de învățământ superior din Republica Moldova în contextul Procesului Bologna: 2005–2011*. Chișinău. Retrieved from Soros Foundation website: <http://www.soros.md/files/publications/documents/Studiu%20Procesul%20Bologna%202005-2011.pdf>
- ENQA. (2005). *Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area*. 2009 3rd edition. Helsinki. Retrieved from [http://www.enqa.eu/wp-content/uploads/2013/06/ESG\\_3edition-2.pdf](http://www.enqa.eu/wp-content/uploads/2013/06/ESG_3edition-2.pdf)
- Padure, L. (2009). The politics of higher education reforms in central and eastern Europe. Development challenges of the Republic of Moldova: PhD Thesis. Retrieved from [https://tspace.library.utoronto.ca/bitstream/1807/19157/6/Padure\\_Lucia\\_200911\\_PhD\\_thesis.pdf](https://tspace.library.utoronto.ca/bitstream/1807/19157/6/Padure_Lucia_200911_PhD_thesis.pdf)
- Reinhardt, V. (2011). *QUAEM pre-project stock-taking report*. unpublished report.
- Toderaș, N. (2012 a). *Guvernanța sistemului de învățământ superior din Republica Moldova: cazul unei schimbări instituționale eșuate*. Bucharest, Romania.
- Toderaș, N. (2012 b). The governance of higher education system in Moldova: the case of a failed institutional change: Synopsis. Retrieved from <http://www.doctorat.snspace.ro/sites/default/files/doctorat/nicolae%20toderas/Abstract%20%20Eng.pdf>
- Tofan, A., & Bischof, L. (in preparation). Higher Education System Dynamics and Institutional Diversity in Post-Soviet countries: The case of Moldova. In J. Huisman, A. Smolentseva, & I. Froumin (Eds.), *From Soviet Higher Education Model to Where? The Transformation of the Institutional Landscape in Post-Soviet Countries (preliminary title)*.

*Alina Tofan and Victoria Reinhardt*

## Doctoral Schools and New Development Perspectives for Research in the Republic of Moldova

### Preliminaries

In the context of adjusting the national system of higher education to the Bologna Process, the development of training and research in higher education institutions in Moldova represents a vitally important objective for any public policy on education. Education, moreover, is considered a national priority and the primary factor of sustainable development of a knowledge-based society (Education Code, 2014, Art. 4). Changing the development paradigm of the country<sup>1</sup> – as stipulated in the National Development Strategy “Moldova 2020” – gives a special role to research and development, to innovation and technology transfer geared towards efficiency and competitiveness and, thus, to the preparation of qualified specialists in accordance with appropriate quality standards. The ongoing process of reconfiguring doctoral studies is part of the overall reform of the national system of education and research. This process provides for a full set of supporting measures to anchor thorough scientific research in higher education, both by preparing and attracting qualified personnel and by enhancing the prestige and attractiveness of teaching and research careers for young researchers.

Creating doctoral schools as distinct structures of higher education naturally requires the application of specific mechanisms to ensure the quality of education and research, from the provisional authorization of newly created structures and their accreditation to quality assurance and control. At the end of 2015 the first 43 doctoral schools (of the 46 requests made) began to work in Moldova in the institutions with the right to organize higher education PhD studies, with the authorization of temporary functioning doctoral schools and PhD programs. Starting with the 2016–2017 school year, all degree programmes, including doctoral, are assessed and have to obtain accreditation in ac-

---

1 The announced paradigm change targeted primarily giving up “the model of inertial growth based on consumption fueled by remittances in favor of a dynamic model based on attracting investment and the development of industries exporting goods and services” by waiving of “inertial growth model based on consumption fueled by remittances in favor of a dynamic model based on attracting investment and the development of industries exporting goods and services”.

cordance with the evaluation methodology approved by the government in April of 2014. This would be a prerequisite for the recognition of qualifications and national study documents both domestically and abroad. The accreditation of doctoral schools is to be realized successively in a procedure of externally administered quality assessments mandatory for educational institutions (which pay the evaluation costs) that results in temporary authorization or accreditation, conditional accreditation, suspension or non-accreditation.

The first results (current statistics) of the activity of doctoral schools (re)organized in the 2015–2016 school year are of interest for both understanding the current situation in the field and for formulating preliminary conclusions on new challenges and prospects that doctoral studies (research and education) in Moldova face.

This article offers an estimation of the current situation in the field of university research in Moldova based on the analysis of documents and official statistics as well as on opinions of representatives of the QUAEM Consortium's universities. A deeper assessment of the situation on the ground was unfortunately not possible due to the lack of reliable information on the level of implementation of the Moldovan policies in the field.

## **Doctoral Studies and University Research**

Scientific activity was not a priority of local higher education in Soviet times, and this “tradition” has persisted until now. Despite reforms being announced regularly in recent decades and some concrete efforts undertaken by the government to modernize the research structure of Moldova, university science continues to be – in terms of funding, qualified staff and the relevance of research (quality and novelty of scientific results, international recognition, etc.) – a relatively insignificant factor in the academic community. According to UNESCO, in 2011 Moldovan higher education institutions have contributed only 11 % of the scientific research in the Republic of Moldova (UIS, 2013; cited in Cace/Sali 2013: 15). National experts, however, indicate a lack of reliable official data on the expenditures of the higher education sector for research and development provided by the National Bureau of Statistics (NBS), the Academy of Sciences of Moldova (ASM) or UNESCO. They also lament the confusing nature of the expenditure evidence for research in the self-evaluation reports of universities, developed in the framework of national accreditation of organizations in science and innovation by the national Council for Accreditation and Attestation (CNAA). Currently 20 higher education institutions are accredited nationally by NCAA as organizations in science and innovation, that list including one institutional member (University of the Academy of

Sciences), 14 profile members and five affiliates of ASM, 17 of them officially identified as “institutions with doctoral activity.”<sup>2</sup> According to the opinions of experts from *universities*, “the accreditation of higher education institutions in Moldova as institutions of research confirms the existence of potential research and research results in universities. The actual value is confirmed by the results of university research monographs published in foreign publishing houses, by articles in prestigious scientific journals abroad, by national and international patents, by awards obtained at exhibitions and salons, etc. Moreover, the reports submitted by ASM also include results achieved by universities in research projects funded by competition from the state budget” (Dr. Lora Mosanu-Supac, UST).

Uncertainty about the reliability and comparability of data from institutional reports is amplified by the fact that institutional self-evaluation took place at different points in time, depending on when each university started the accreditation procedure. The fact remains that, at present, research at Moldova’s universities is less competitive than research conducted by the academy of science, a situation undeniably favoured by decades of the national system of research, development and innovation.

At the same time, research is still considered secondary to the learning process in many higher education institutions in Moldova. The way staff is hired – usually on the basis of distributed teaching hours (teaching load) and not by prioritizing candidates’ research interests – is symptomatic of this pattern. According to recent estimates, about a third of a university teacher’s tasks consists of teaching, but “scientific work conducted at universities came to be often considered a voluntary act without financial incentives” (Cace/Sali2013: 52). This contributes to the mainstreaming of a problematic perception of research as the least attractive aspect of teaching, and, as a result, there are low incentives for teaching staff to do research. At the institutional level, internal actors deem the existing relationship between university research and teaching activity unsatisfactory. A key issue in this regard is insufficient funding:

For most scientific teaching staff, teaching occupies most work time, as confirmed by the individual plan of scientific and didactic framework. A fraction of time is devoted to methodological work and vocational training, and very little to research. A third of the teaching staff are involved in institutional projects, projects under state control, for young researchers, FP7. Many of them are also engaged in internal projects of the departments. Moreover, there is no financial motivation for researchers to participate in institutional projects because wages are symbolic and sporadic (i.e., the money for re-

---

2 <http://www.cnaa.acad.md/institutions/>

search in institutional projects are yet to be transferred to researchers' accounts).(Prof. Dr. Lora Mosanu-Supac, UST)

The new Framework Regulation on standardization of scientific-pedagogical activity in higher education, adopted by Ministerial Order no. 304 of April 22, 2016, envisages a hierarchical quantification of research to establish a scientific-pedagogical norm. The total amount of hours of work in teaching is astronomical, with 1470 teaching hours in 10 months, and an additional 650–700 hours for scientific and creative work (for full professors) and up to 350–400 hours (for assistant professors). The aforementioned bill relates to the standardization of scientific-pedagogical personnel activity in cycles I – license and cycle II - master and integrated studies. Cycle 3 - doctoral studies is still lacking a comparable norm.

One specific issue that directly affected the individual motivation of potential researchers and the quality of organization, conduct and results of university research is the practice of hiring part-time staff in higher education and science that was extremely widespread in the early 1990s. The practice of part-time employment was driven largely by the chronic economic crisis, in particular the precarious financial situation of employees in education and research, and the deficit of qualified staff in both areas. This has had negative consequences for the quality of university research, particularly due to reduced individual time available for scientific activity in higher education institutions, including performing and coordinating longer-term research activities (research projects, PhDs, etc.).

Several important official documents highlighted the outstanding necessity to reconsider the status, goals, forms of organization, funding of research as well as other aspects of the higher education research management in Moldova. For instance, the Strategy of Educational Development (2011–2015) in Moldova outlined a series of structural changes in financing university research. It proposed an increase of the share of public funding for university research (R&D and Innovation) of up to 30 % of the total funding by 2015 and setting up a national fund to support scientific research involving enhanced partnership between higher education, research and entrepreneurship, including in the field of the research funding. The government action plan for 2012–2015 also envisioned additional measures to support research in higher education, integrating it with innovative entrepreneurship; therefore, it underscored that implementation of these provisions and other policy provisions should contribute significantly to the reform of academic research in a totally changed institutional environment and, consequently, impact the quality of university science and its results in resolving its existential challenges. Similar objectives for increasing the role of academic research in the context of the national system of research, development and innovation are stipulated in other policy

documents (including laws): the National Innovation Strategy of the Republic of Moldova by 2020, the Research and Development Strategy for the Republic of Moldova by 2020, the Education Code, etc. On the other hand, Moldova's decision, in 2005, to join the Bologna Process (which has marked the activity of national higher education institutions ever since) played an important role in influencing the national government's determination to adapt existing national university standards to the European ones (ESG). Even if the reforms in this area have been painful and slow and have sometimes been criticized for lacking systemic consistency and being imitative (Ciurea, 2012), some Moldovan universities – notably TUM (Technical University of Moldova) and ASEM (Academy of Economic Studies of Moldova) – decided to initiate the creation of doctoral schools by 2011, introducing appropriate internal procedures to facilitate the implementation of the corresponding European model for doctoral schools. Furthermore, in Moldova, the 2015–2016 academic year marked the inauguration of the mixed form of doctoral schools, training and research in higher education. Currently, the process of reorganizing doctoral studies as a distinct part of higher education – the third cycle in the structure of the European Higher Education Area (EHEA/Bologna), in accordance with the provisions of the Education Code of the Republic of Moldova (2014) – is the shortest way to strengthen university applied research. Thus, we conclude that doctoral studies may represent today a final stage of higher education and, simultaneously, the first stage of scientific careers; organizing and implementing quality assurance systems for doctoral studies – by and for research – is of utmost importance for ensuring the quality and the competitiveness of scientific research in general.

## **Doctoral Schools in the National System of Higher Education**

The regulatory framework for reforming doctoral studies in Moldova is established in the 2014 Education Code and in the 2014 Regulation on the Organization of Higher Doctoral Education. The doctorate is the third cycle of higher education in Moldova (8 in the International Standard Classification of Education ISCED-2011). Doctoral schools are organized within higher education institutions but also within national and international consortia or partnerships formed with the participation of organizations from the fields of science and innovation. The right to organize doctoral studies is granted by the Government on the proposal of the Ministry of Education, based on the results of the external evaluation of the applicants. It is the National Agency for Quality Assurance in Vocational Education's prerogative to monitor the implementation of the recommendations from the external evaluation reports in higher education institutions. The Ministry of Education is responsible for the distribution of grants from the state budget in accordance with the external evaluation results.



A doctorate can be gained through programs of two types in Moldova (Education Code, Art. 94 (5)): a) a scientific doctorate, whose aim is to produce original scientific knowledge and b) a professional doctorate, in the field of arts and sports, whose aim is “original knowledge production through application of scientific methods and systematic reflection on the artistic creations or high-performance sport, nationally and internationally.” Studies can be organized in normal frequency or low frequency; the government approves the enrolment plan for doctoral studies, financed from the state budget. Multiannual doctoral grants (extending for a minimum of three years) are granted on a competitive basis (“national competition”). Individual doctoral grants and scholarships include costs for the programme of advanced study and the research or artistic creation programme.

In contrast to the previous practice – CNAA confirming the PhD conferred by a specialized science board and awarding a PhD – the current Education Code provides that doctoral studies diplomas are released by an “institution organizing the programme of doctoral higher education following confirmation by the national authority empowered to confer the scientific titles.” This represents a fundamental change in the procedure for completing doctoral studies that aims to fully transfer the rights and responsibilities for granting scientific titles to the auspices of higher education institutions authorized to offer doctoral programmes. By setting up cycle III, the structure of higher education was brought closer to the objectives of the Bologna Process and the local universities are being offered new opportunities for development and cooperation in the European Higher Education Area (EHEA) and the European Research Area (ERA).

## **University Research in the National System of Research and Development**

The national system of research and development is based on the model of separation of higher education from research and development (inherited from Soviet times), which led to both the secondary role of universities in the national research areas as well as to the marginal situation of academic research in the national context. The present organization of science in Moldova is highly centralized, the dominant role in this system being given to ASM, which “acts as a ministry of science, but with greater powers” (Cuciureanu, 2013: 162), and which is at once: a) the decisive authority on developing policies, b) the most important body of policy implementation (almost all funding for programmes for research, development and innovation is managed by ASM), c) the most important scientific organization in the country (19 similar institutions), d) a special actor in the system of higher education (ASM has a university of its own with a privileged place in the research system). ASM’s monopoly of power in research and development,

and thus of access to public funds intended for research and development, is considered by experts “a specific case of a Soviet system of research and development, which was not substantially reformed” (cited in Cuciureanu, 2013), and it is in conflict with the national concept of reforming the system of research and development.

The reduced integration of research and higher education presents a double vulnerability, being an acute problem for both the education system and research sectors. The introduction of Cycle III (PhD) into the higher education structure represents a fundamental change in the relationship between education and research; universities from the A category (Art. 82, Education Code) that provide doctoral programmes will become important players in science and innovation. The Code on Science and Innovation of the Republic of Moldova (2004) has become obsolete, as legislation in the field is being updated and recast. Under these conditions, in 2015 research and development was conducted at 65 institutions, including 40 institutes and research centres, 15 higher education institutions and 10 other institutions of various forms. 51 institutions (or 78%) belong to the public sector. As of 31 December 2015, 5033 people worked in the field of research and development, including 3368 researchers (66.9%). Of the total number of researchers, 1714 people held the scientific degree of doctorate (1327 people) or PhD (387 people).

Categorizing researchers by age shows that researchers over the age of 54 years dominate (41.7%), and more than one third are researchers aged 35–54 (34.7%). As in previous years, every fifth researcher is older than 64 years. Young researchers (aged up to 34 years) constitute 23.6% of the total (doctoral students were included in this category).

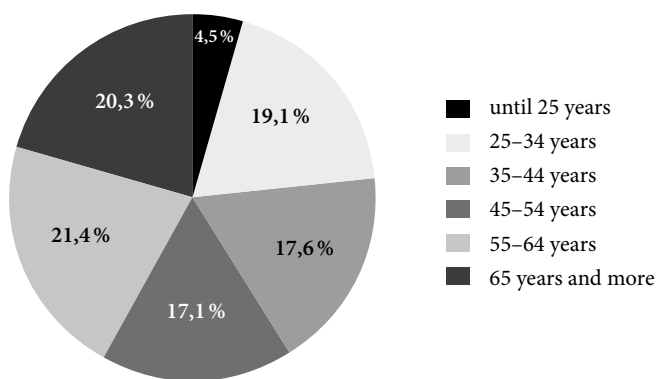


Figure 1: Structure of researchers by age group, 2015<sup>3</sup>

3 BNS (2016a): Activitatea de cercetare-dezvoltare în anul 2015 (April 26, 2016)

These data, relevant to describing the national research and development as a whole, however, are not sufficiently conclusive for understanding the realities of the academic research university in the Republic of Moldova. Comparing two specific institutions (Nicolae Testemițanu State University of Medicine and Pharmacy [SUMP] and Victor Babeș University of Medicine and Pharmacy [UMF] in Timișoara, Romania), in opinion of PhD Lilian Șaptefrați (SUMP), highlights important aspects of the state of affairs in the field: UMF has about the same number of didactic staff (900) and students (6,000) as SUMP. The number of ISI scientific articles for UMF is 3,110 (according to the database *Scopus*), while for SUMP it is 322 – almost tentimes less. Consequently, in the Ranking Web of Universities<sup>4</sup>, UMF is ranked 2,633rd in the world while SUMP is ranked 6,310th. In 2013, SUMP allocated only 12.1 million lei out of a total consolidated budget of 380.5 million lei to research – a meagre 3.18 %. Most of these funds were used for wages (salaries). This trend is maintained today.

At the same time, the role of academic research in national research is not to be neglected. Thus, in the database mentioned above, *Scopus*, institutions belonging to the Academy of Science have indicated about 5,000 scientific papers, while Moldovan universities have indicated 2,000. In other words, university research has a significant value in the national system of R&D regarding results/scientific publications, but, compared with foreign partners, only a modest scientific yield, suggesting reduced competitiveness (and insufficient qualification) of the scientific teaching staff. Scarce financing remains a dominant negative factor in the university and academic reality.

## Doctoral schools: A first review

During the 2015–2016 academic year, the admission for PhD studies, 3rd cycle, in the Republic of Moldova, involved programmes offered by 43 doctoral schools, newly founded in 11 higher education institutions, ten national consortia, one international consortium and three partnerships. (The collaboration of higher education institutions and research and development institutions in international or national consortia and partnerships in the field of PhD studies is a method of overcoming – on the basis of conjugating convergent values and diverse practices – the reduced capabilities of the local university-level educational system and of insuring the quality of instruction through research [Cace&Sali, 2013]). In the context of the reforms mentioned above, PhD students registered before 2015 will continue their studies according to the valid legal provisions on the date of their registration.

---

4 <http://www.webometrics.info/en>

Another innovation regarding admission for PhD studies in 2015/2016 was the reconceptualization of the admission plan: the distribution of state-financed registration spots was based on fields of study (not on specialists and institutions as before). Therefore, 320 PhD grants have been allotted from the state budget in six scientific fields, conforming to The Nomenclature of Scientific Specialties (Governmental decree no. 199, March 13, 2013): natural sciences, engineering and technological sciences, medical sciences, agricultural sciences, socio-economic sciences, humanistic sciences. Out of the 320 state-financed grants, 307 have been given to scientific PhDs, and only 13 to professional PhDs (sports and arts). 55 % of PhD students from this category opted for reduced-frequency studies.

The Decision of the Ministry of Education for approval of funding from the budget for doctoral studies was conditioned by several factors:

- a. The demand for qualified specialists in the Republic of Moldova, reported to the economical situation of the country, and the present state of the higher education.
- b. The increased standards regarding the qualified didactic personnel in higher education institutions, fields of study where a deficit of specialists with a scientific title has been attested being priorities in the repartition of budget spots. (The National Strategy for Development Moldova 2020 indicates as a requirement of quality of the intellectual personnel of an institution “presence of over 75 % of teachers with scientific-didactic titles”);
- c. The necessity of speeding up research in scientific fields of strategic importance (agricultural sciences, technical sciences etc.) for the socio-economic development of the country;
- d. The accreditation of new higher education institutions in the sphere of science and innovation (Comrat State University and the Military Academy of Armed Forces “Alexandru cel Bun”)

The admission to higher studies for PhD plan, 3rd cycle, also offered ten budget-financed spots for foreigners, based on the bilateral collaboration in the field of education protocols, out of which only five have been claimed (all by Romanian candidates).

According to the Ministry of Education’s Report Regarding the Implementation of Higher PhD Studies, 3rd cycle, in the 2015–2016 academic year, the volume of financing from the state budget of certain fields of study has been increased in comparison with the 2014–2015 year with the purpose of reducing the deficit of qualified specialists: Agricultural sciences (32 grants in 2015–2016 vs. 26 in 2014–2015); humanistic sciences (50 vs. 38 grants), including study of arts and culture (15 vs. 5 grants); engineering and technological sciences (54 vs. 40). The admission plan was strongly influenced by the political imperative of consolidating the system of research and development in the

agricultural field, in conformity with the National Strategy for Agricultural and Rural Development for 2014–2020, and by the strategical importance of engineering and technological sciences for the development of the economy and the improvement of life quality in the Republic of Moldova. At the same time, the number of grants offered for certain branches of science related to the socio-economic sciences has been reduced, their respective grants requests being considered exaggerations and non-conforming with the economical and national realities and the general labour offer.

Institutions with the right of organizing higher PhD studies benefit from the possibility of organizing the admission for contract PhD studies, at the request of their respective doctoral schools. In the 2015–2016 academic year 271 students have been registered for contract PhD studies, including 52 people with frequency- and 219 people with reduced-frequency study (20% vs. 80%).

An analysis of the registration results of the candidates for paid PhD studies indicates the absolute lack or extremely low interest of the candidates in fields of study of strategic importance for the Republic of Moldova: no candidates in the agricultural sciences, one candidate in the technological sciences, three candidates in the natural sciences.

At the same time, an impressive number of PhD students have been registered in the socio-economic field with contract financing: 215 (including 165 with reduced frequency) – almost four times as many as the in the same field with budget financing. The visible difference between the two categories reflects the discrepancies between the realities of the labour market and the necessities of the national economy, on the one hand, and the increased interest for PhD studies in judicial and economic sciences on the other, generated partly by the “overproduction” of graduates of master studies in the sphere.

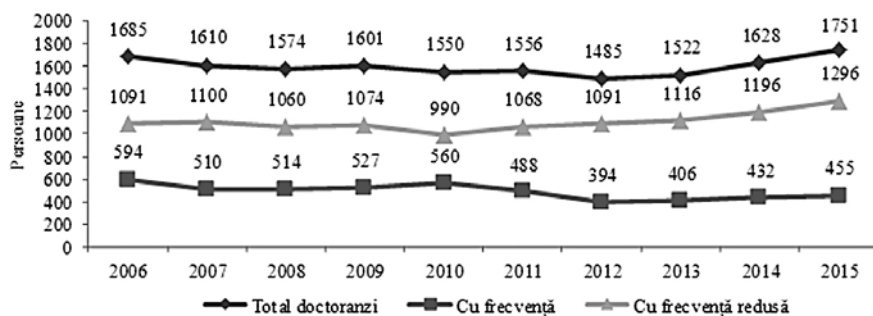


Figure 2: Dynamics of doctoral students, 2006–2015<sup>5</sup>

5 BNS(2016b): Activitatea de doctorat și postdoctorat în anul 2015 (April 28, 2016).

In the academic year 2015–2016, the Ministry of Education has considerably reduced the number of grants provided to certain branches of science considered “inflationary” – judicial sciences and economic sciences, identifying at the same time similar tendencies of over-solicitation of PhD grants from the state budget in the field of humanistic sciences (106 requests vs. 50 grants, on the background of an important increase – 12 units – of the number of grants provided in comparison with the academic year 2014–2015).

The total number of PhD students in 2015 was 1,751 (including foreigners), which is a 7.6% increase from the previous year and generally the highest value in the last decade. The statistics shows a general tendency towards an increase of registered PhD students regarding both frequency study (beginning with 2012 – 15%) as well as reduced-frequency study (beginning with 2012 – 15%).

### **Preliminary conclusions**

The process of reorganizing PhD studies in the national system of higher education in Moldova currently is in the phase of implementing recently elaborated and adopted methods regarding the organization, monitoring, and the insurance of quality of PhD studies. Normative national acts regarding PhD studies are written on the basis of criteria conforming with good international practices, stipulating the active involvement of independent experts, from the country and from abroad, renowned in the international community in the process of insuring the quality of PhD studies. This factor implies a massive international transfer of knowledge and experience from the start, with the purpose of achieving adherence to the Bologna Process. In the actual conditions it is necessary to continue the progressive use of international experience and the implementation of good practices for ensuring the quality of education.

The current model of organization of doctoral studies is favourable to the development of university research, but the regulatory framework in research and development requires substantial revision, particularly for university research. A common and current problem in higher education and research is public finance allocation for education and research and development, particularly increasing the share of funding on a competitive basis by establishing the link between performance and funding, increased transparency in teaching and scientific activities and use of the internationally recognized quantitative and qualitative criteria in the evaluation of research and development. Reconsidering the public financing system is crucial for ensuring an objective, transparent and exhaustive assessment of the quality of studies of doctoral programmes and university research.

## References:

- Biroul Național de Statistică al Republicii Moldova (2016a): *Activitatea de cercetare-dezvoltare în anul 2015*, <http://www.statistica.md/newsview.php?l=ro&idc=168&id=5181> (26.04.2016)
- Biroul Național de Statistică al Republicii Moldova (2016b): *Activitatea de doctorat și postdoctorat în anul 2015*, <http://www.statistica.md/newsview.php?l=ro&idc=168&id=5185&parent=0> (20.05.2016)
- Cace, Sorin/Sali, Nicolae (ed.) (2013): *Evaluarea capacităților de cercetare a instituțiilor de învățământ superior din Republica Moldova*, Chișinău.
- Ciurea, C./Berbeca, V./Lipcean, S./Gurin, M. (2012): *Higher education system in the Republic of Moldova in the context of the Bologna Process: 2005–2011*, Chișinău.
- Codul Educației*, nr. 152 din 17 iulie 2014.
- Cuciureanu, Gheorghe (2013): *Sistemul de cercetare-dezvoltare din Republica Moldova reflectat în rapoarte internaționale*, în *Revista de politică științifică și sociometrie – Serii nouă*, Vol. 2, No. 2, Iunie 2013, p. 159–164.
- Ministerul Educației al Republicii Moldova (2016): *Raport privind implementarea studiilor superioare de doctorat, ciclul III, în anul universitar 2015–2016*, [http://www.edu.gov.md/ro/content/studii-doctorale-0\(20.05.2016\)](http://www.edu.gov.md/ro/content/studii-doctorale-0(20.05.2016)).
- Hotărârea Guvernului nr. 816 din 11 noiembrie 2015 *Cu privire la acordarea dreptului de organizare a studiilor superioare de doctorat instituțiilor de învățământ superior, consorțiilor, parteneriatelor naționale și internaționale*, în *Monitorul Oficial al Republicii Moldova*, 2015, nr. 306–310.
- Ministerul Educației al Republicii Moldova (2016): *Regulamentul-cadru cu privire la normarea activității științifico-didactice în învățământul superior*, nr. 304 din 22.04.2016.
- Strategia națională de dezvoltare “Moldova 2020”*, Legea Nr. 166 din 11.07.2012, <http://lex.justice.md/index.php?action=view&view=doc&id=345635> (18.04.2016).
- Interview with PhD Lilian Șaptefrați, Head of Didactic Department, State University of Medicine and Pharmacy “Nicolae Testemitanu” (23.05.2016).
- Interview with Dr. Lora Moșanu-Supac, vice-rector, Tiraspol State University (30.05.2016).

*Cristi Popescu*

## Recommendations for Student Participation in Quality Assurance in Moldova

One of the objectives we, the European Students' Union, had within QUAEM was to strengthen student participation in quality assurance in Moldova, at both the internal and external level, as well as in the activity of the newly established QA agency ANACIP.

In this regard, we organized two trainings for students, one in Chisinau in 2013 and one in Brussels in 2015. While the training in Chisinau aimed to equip 70 local students with basic knowledge about quality assurance principles and processes and motivate them to get involved in the development of internal and external quality assurance systems in Moldova, the training in Brussels brought a deeper understanding of quality assurance to 12 students, helping them get familiar with the revised European Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG), different systems of QA in Europe and how students are involved in QA.

Besides the interaction with Moldovan students, who offered us important insights into the students' involvement with internal quality assurance in Moldova, ESU closely followed the establishment and development of ANACIP in order to understand how students are being involved in it.

Based on that, we can say much progress has been made since the beginning of QUAEM within the QA system in Moldova, especially in terms of external quality assurance. The legislation changes from 2014 which brought the concepts of quality assurance into the legal framework of the Moldovan higher education system and the establishment of an independent quality assurance agency represent important steps for Moldova towards an effective quality assurance system. However, progress needs to continue, especially in regards to internal quality assurance and student participation.

Moldova joined the Bologna Process in 2005 and since then worked to implement the reforms agreed on by the ministers for higher education. Besides being one of the most important drivers of change within higher education in Europe, the Bologna Process also supports and encourages student participation as a key principle for any higher education system. Even in 2003, ministers agreed that national quality assurance systems should include participation of students and stated that *students are full partners in higher education governance*, thereby recognizing their important role not only in quality assurance but in all decisions regarding higher education. These two principles



were also reiterated in the last Ministerial Communiqué in 2015, when the ministers affirmed they “*will actively involve students, as full members of the academic community, as well as other stakeholders, in curriculum design and quality assurance and stated that they will support and protect students and staff in exercising their right to academic freedom and ensure their representation as full partners in the governance of autonomous higher education institutions*” (European Ministers Responsible for Higher Education, 2015).

Moreover, student participation in external quality assurance is also mentioned in the Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG) adopted in 2015, which specify clearly that “external quality assurance should be carried out by groups of external experts that include (a) student member(s)” (ESG Standard 2.4, Peer-review experts).

Therefore, it is clear Moldova should make the necessary efforts to ensure student participation in higher education institutions’ governance, to involve students as full, equal partners within internal and external quality assurance systems and engage them in the relevant activities of ANACIP.

## **Recommendations on Student Participation in Higher Education Governance**

A set of recommendations on how student participation in higher education decision making can be fostered was developed by ESU in the publication *Bologna With Student Eyes 2015*, an analysis of the situation in the European Higher Education Area from the students’ perspective. These recommendations can easily apply for Moldova as well and can be used by relevant decision-making bodies. The first one refers to the legal framework and suggests that legislation should ensure that student participation is guaranteed in all higher education institutions and at the national level. In other words, relevant legislative documents that govern the higher education system and internal regulations of higher education institutions should contain references to student participation in decision-making bodies, like university senates, faculty councils or different commissions or committees at the institutional level, or any relevant national body dealing with higher education. The second one encourages higher education institutions to develop support structures and activities for new student representatives, in order to help them to integrate into the decision-making bodies and understand their role there. Orientation and induction activities can be a good way to empower them to act like full, equal partners. The third one says that national student unions must be supported in providing trainings for student representatives, to help them develop the know-how and skills needed to efficiently represent their colleagues. National and local student unions

should be supported with resources and expertise to ensure they can provide relevant and inclusive training sessions for students and to help them become experts who can contribute to finding solutions to the problems they face. Those trainings can cover subjects like legislation of higher education, negotiation and lobby strategies, effective communication, leadership, project management, etc. The last recommendation refers to the development of platforms for the exchange of good practices, encouraging student unions to learn from their peers from other institutions or other countries to find solutions to problems. This could help student unions to see their work from a different perspective and contributes to building new partnerships and cooperation between students from different areas, resulting in an overall stronger student voice.

Considering the situation in Moldova, the European Students' Union recommends that the creation of an independent student movement that will allow students to make their voice heard within universities and at the national level be supported by all other actors in the quality assurance system. The government, the Ministry of Education, the QA agency, the universities and other stakeholders should support the development of local and national student bodies whose aims are to represent the student needs and interests and to fight for their rights. This support can take the form of resources invested into the development of student structures at the local and national levels and of sharing know-how and expertise in higher education policies to help students become expert participants. ESU recommends that national and local student unions be controlled and run by students, hold democratic elections and run on a democratic basis, be representative, autonomous and independent in their decision making. These principles also represent the main criteria for membership in ESU for national student unions.

## **Recommendations for Student Participation in Internal Quality Assurance**

As equal members of the academic community, students should be considered competent co-responsible partners within internal quality assurance and should be fully involved in defining institutions' internal quality assurance policies. They should be part of any decision-making structure within the internal quality assurance system and should be involved in all the relevant processes carried out. For instance, students should be involved in self-evaluation activities, drafting self-evaluation reports, developing short- and long-term strategies, developing follow-up strategies based on recommendations from external reviews, etc.

It is highly important that students are involved in the development and evaluation of teaching activities, taking part in the design and development of curricula and giving

feedback on teaching methods and performances, so as to ensure education is and will continue to be responsive to students' and society's needs. Students should also be involved in the assessment of the quality of student support services and learning resources; their opinions on learning infrastructures and facilities, libraries, student dorms, canteens, the scholarship system, career guidance services, medical care and so forth should be actively solicited and taken into consideration. Students should also be part of the design of follow-up actions based on the results of these evaluations.

Equally as important as ensuring student involvement in the assessment bodies and processes is ensuring good intelligence of the feedback tools by using a mix of different instruments, such as questionnaires, focus groups, online forms, suggestion boxes, complaint procedures, etc. The feedback procedures should be designed in such a way as to protect the identity of the respondents in order to ensure a safe, objective space for feedback where students are not afraid to express their real opinions. A feedback process cycle should always end with follow-up actions made public to the students, along with the presentation of the feedback results, if possible.

## **Recommendations on Student Participation in External Quality Assurance**

All external quality assurance activities should include students as full, equal partners within peer review teams, no matter whether they are carried out at the institutional level or at the study programme level. Students' expertise and unique perspective should be considered an important contribution to the external evaluation report, and students should have the chance to influence its content, as well as the recommendations given, to the same extent as any other member of the peer review team.

Students should also be part of the governance of QA agencies and be involved in all decision-making bodies and processes. They should be consulted in the development of national standards and guidelines for quality assurance, should be part of the development of procedures and methodologies used by the agency for external quality assurance activities and of any decision making regarding outcomes or judgements made as the result of external quality assurance activities.

In order to have meaningful student participation within external quality assurance, it is important that students involved are independent and have the right knowledge and skills to understand quality assurance principles. Students should be trained for getting the needed expertise for external quality assurance activities. Trainings or orientation sessions should be organized periodically, considering that students spend limited time in higher education and there is a constant need for new student experts. They should be independent of any other party within the QA agency, and it is highly recommended

that they organize autonomously. A good example in this case is the implementation of a student experts' pool, a model in which student experts who work with the QA agency can communicate with each other and can define their own procedures regarding nominations for external reviews. It is highly recommended that the QA agency also collaborate with the national student union (if there is such a structure), which can be involved, or even be in charge of, the training of future student experts, coordination of the pool or nominating student representatives for the governing bodies.

## Conclusions

Student participation in higher education governance and quality assurance in Moldova is a continuing challenge, even though important steps have been taken since the beginning of QUAEM. Student representatives have started to discuss and understand quality assurance, and some of them are now prepared to be part of external review panels as partners who can contribute significantly.

ANACIP has already started to involve students in its activities, including the decision-making processes. An international committee selected a student to be a full member of the governing council and launched a call for more student experts. ANACIP has also shown interest in further involving students in the agency's activity and has asked for ideas from the students who participated in the trainings organized within QUAEM. It is recommended ANACIP's leadership continue these efforts and include students in the process of drafting the methodologies and procedures of the agency.

Students need to be supported in further developing their knowledge and expertise in quality assurance, but also in gaining a deeper understanding of other aspects, such as the educational legal framework, principles of good governance, modern collegiality, the Bologna Process and student rights. ANACIP and the Ministry of Education in Moldova could encourage this with their own initiatives, but a more appropriate, sustainable approach would be to support the development of an independent, well-organized student movement in Moldova. There are already many student organisations operating in Moldova, one of them being the Students' Alliance of Moldova (ASM) – a candidate member of ESU – and one of the first steps could be engaging them in the work of ANACIP.

ESU will continue to offer its support for the development of the student movement in Moldova and encourages Moldovan students to adopt good practices from other countries' student unions.

*Mariana Mocanu*

## The Role of Competence Orientation in Quality Assurance

In the evolution of education, an important moment was marked by the shift from the Instruction Paradigm to the Learning Paradigm, which redefines the mission and purposes, the criteria for success, the teaching/learning structures, the roles involved in education and learning theory as a whole.<sup>1</sup> The mission now is to produce learning instead of providing/delivering instruction, to create powerful learning environments instead of just offering courses and programmes. To achieve student success is now more important than to increase enrolment numbers by facilitating access to study programmes. This paradigm shift has been fostered at the European level since the launch of the Bologna Process; it is the central point of the European Qualification Framework (EQF).

The article presents the impact of competence-based education on quality assurance in higher education. It presents an overview of the European Qualification Framework's development as a measure focusing on learning outcomes. Next, the article explains the concept of the National Qualification Framework and exemplifies the link between quality assurance and the qualification framework with a Romanian case study. The article also presents the case study of the Moldovan Qualification Framework, which is currently under development.

### **1. An overview of the development of the European Qualification Framework**

The first step towards developing a framework of qualifications in the European Higher Education Area was made in 1999, when the separation of the first and second study cycle was proposed. This was the start of the Bologna Process.

---

<sup>1</sup> Teaching to Learning: A New Paradigm for Undergraduate Education, by Robert B. Barr and John Tagg; [http://cet.usc.edu/resources/teaching\\_learning/docs/teaching\\_to\\_learning.pdf](http://cet.usc.edu/resources/teaching_learning/docs/teaching_to_learning.pdf)

The main goals of the Bologna framework are<sup>2</sup>:

- International transparency, its main device being the Diploma Supplement, which enables the easy readability and comparability of learning outcomes across borders.
- International recognition of qualifications so as to provide a common understanding of the outcomes represented by qualifications for the purposes of employment and access to continuing education.
- International mobility of learners and graduates based on the recognition of their prior learning and gained qualifications.

The restructuring of higher education programmes and adequate changes to the corresponding qualifications (diplomas) were of vital importance. In 2003, European education ministers gathered in Berlin to review the progress of the Bologna Process and called on each participating country to develop a national framework of qualifications.<sup>3</sup> They also called for the elaboration of an overarching Framework for Qualifications of the European Higher Education Area. The development of the EQF started in 2004 in response to requests from the member states, social partners and other stakeholders to provide a common reference to increase the transparency of qualifications. This, in the years following, the preoccupation on the EU level with defining the European Qualification Framework (EQF) and fostering the development of the National Qualification Frameworks was intense.

The ministers attending the Conference in Bergen (2005), declared: “We commit ourselves to elaborating national frameworks for qualifications compatible with the overarching framework for qualifications in the EHEA by 2010, and to having started work on this by 2007.”<sup>4</sup>

Thus, in May 2007 in London, the European ministers responsible for education stated: “Qualifications frameworks are important instruments in achieving comparability and transparency within the EHEA and facilitating the movement of learners within, as well as between, higher education systems. They should also help HEIs to develop modules and study programmes based on learning outcomes and credits, and improve the recognition of qualifications as well as all forms of prior learning.”<sup>5</sup>

Since the economic crisis started in 2008, transparency of qualifications and mobility of qualified people have been hotly debated issues. In 2008, the European Commission

---

2 [http://www.ehea.info/Uploads/QF/Bologna\\_Framework\\_and\\_Certification\\_revised\\_29\\_02\\_08.pdf](http://www.ehea.info/Uploads/QF/Bologna_Framework_and_Certification_revised_29_02_08.pdf)

3 [http://www.ond.vlaanderen.be/hogeronderwijs/bologna/documents/mdc/berlin\\_communique1.pdf](http://www.ond.vlaanderen.be/hogeronderwijs/bologna/documents/mdc/berlin_communique1.pdf)

4 Bergen Communiqué, May 2005

5 London Communiqué, May 2007

launched the “New Skills for New Jobs” initiative,<sup>6</sup> which set out the agenda for upgrading skills and better matching and anticipating labour market needs. Three main findings emerge from the document:

- Europe will face the creation of new jobs in the service sector; it is foreseen that by the year 2020, almost three quarters of all jobs in EU-25 will be in services
- Many jobs will be created in high-skilled occupations, which means that a large number of people will need a higher education diploma / qualification
- Across sectors, transferable and „soft“ skills will be increasingly valued on the labour market, like:
  - problem-solving and analytical skills;
  - self-management and communication skills;
  - the ability to work in a team;
  - linguistic skills;
  - digital competences.

The growing and fast-changing fields of science and technology present, and will continue to present, challenges and opportunities for improving the skills of the university graduates. It is also crucial to create strong links between academia and the business world, between universities and enterprises, and this is possible by using the National Qualifications Framework tool.<sup>7</sup>

To respond to these challenges, the Commission, with the support of an EQF Expert Group, produced a blueprint proposing an eight-level framework based on learning outcomes, which aimed to facilitate the transparency and portability of qualifications and to support lifelong learning. The Commission adopted the revised text as a proposal on 6 September 2006. The European Parliament and Council successfully negotiated the proposal during 2007, leading to the EQF’s formal adoption in February 2008 and the Recommendation of the European Parliament and of the Council for the establishment of the European Qualifications Framework for lifelong learning (23 April 2008).<sup>8</sup>

---

6 [ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=1496&langId=en](http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=1496&langId=en)

7 <http://www.oecd.org/g20/topics/employment-and-social-policy/G20-Skills-Strategy.pdf>

8 [http://www.ond.vlaanderen.be/hogeronderwijs/bologna/news/EQF\\_EN.pdf](http://www.ond.vlaanderen.be/hogeronderwijs/bologna/news/EQF_EN.pdf)

## 2. The National Qualifications Framework for Higher Education

The structural diversity of education systems across Europe was an obstacle in the implementation of Bologna processes. The EQF was developed as a model, organized on eight levels that can be referenced by each country in describing its own education system. An incentive for all countries involved in the Bologna Process was the setting up of a higher education system with defined roles of its components and of the relations between these and the stakeholders (learners, staff and social partners).<sup>9</sup> The elements of a national higher education system are usually defined according to education science principles; however, there are still many aspects that are not thoroughly defined, understood or implemented.

Within a higher education system, qualifications are a key element. In the context of the European Qualification Framework, a qualification is defined as “a formal outcome of an assessment and validation process which is obtained when a competent body determines that an individual has achieved learning outcomes to given standards.”<sup>10</sup> Still, some confuse ‘qualification’ with ‘job’ or with ‘study programme.’ By graduating from a study programme, a student receives a qualification that allows him or her to perform specific occupation(s) (Fig. 1). A qualification placed on a low EQF level usually corresponds to a small number of occupations (very often to a single one), while those on higher levels give access to a larger number of occupations. This is the case of higher education occupations that offer the graduates the possibility to choose between different occupations connected to the specific domain of the qualification or to interdisciplinary and transdisciplinary work fields.

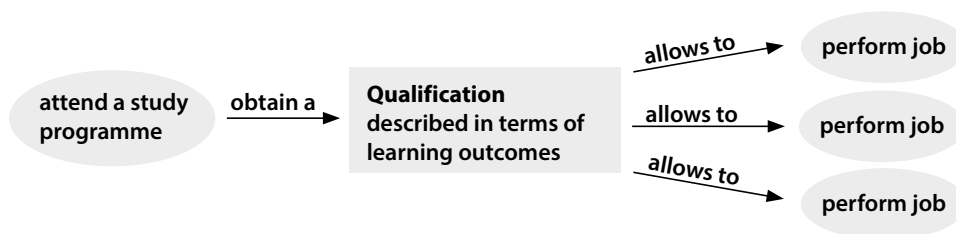


Figure 1. The link between study programme, qualification and occupation

<sup>9</sup> [http://www.ond.vlaanderen.be/hogeronderwijs/bologna/documents/050218\\_QF\\_EHEA.pdf](http://www.ond.vlaanderen.be/hogeronderwijs/bologna/documents/050218_QF_EHEA.pdf)

<sup>10</sup> Recommendation of the European parliament and of the Council of 23 April 2008 on the establishment of the European Qualifications Framework for lifelong learning” in the Official Journal of the European Union, C 111 of 6.05.2008 (2008 / C 111 / 01), Annex 1 – Definitions, p. 4.



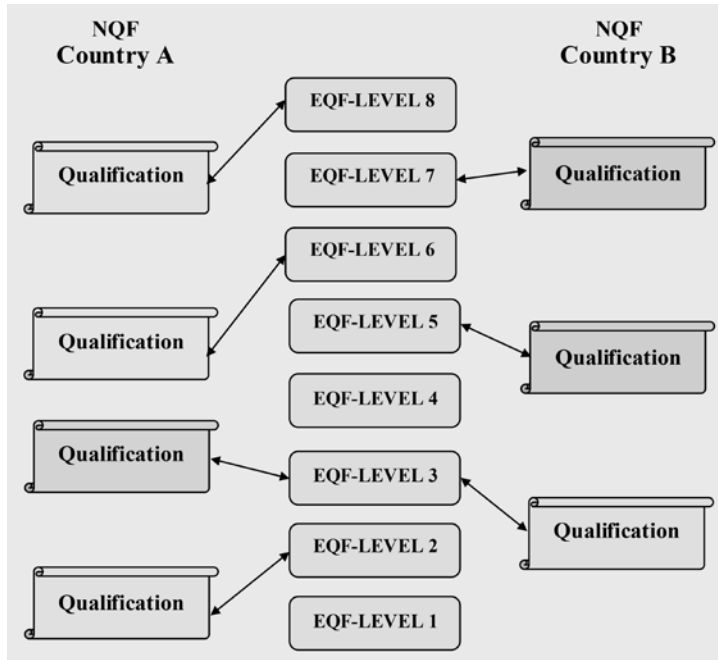


Figure 2. The correspondence between NQFs and EQF<sup>11</sup>

Each country sets the number of educational levels according to the historic and present structure of its education system and indicates the relation between the national and the European levels (Fig. 2).

The Framework for Qualifications of the European Higher Education Area provides descriptors for cycles. Each cycle descriptor offers a generic statement of typical expectations of achievements and abilities associated with qualifications that represent the end of that cycle. It is the role of each National Qualification Framework (NQF) to adapt the generic descriptors to its specific levels and then to apply each of them to specific study programmes.

As an example, the Irish National Framework of Qualifications (INFQ) is structured on ten levels. Level 6 of the EQF corresponds to two levels in INQF: level 7 (awarding lower bachelor degree) and level 8 (awarding higher bachelor degree). The master degree, placed on level 7 in EQF, is placed on level 9 in INQF, while the level 8 in EQF (doctorate) corresponds to level 10 in INQF.

11 [http://cnred.edu.ro/pdf/Self\\_certification\\_Report\\_RO\\_2011.pdf](http://cnred.edu.ro/pdf/Self_certification_Report_RO_2011.pdf)

Other countries, like Romania or Moldova, decided to have 8 levels in their NQF, level 6 for bachelor, level 7 for master and level 8 for the doctoral level, as in the reference model EQF. The mapping of the national framework onto the reference model, the EQF, is specific to each country. According to the definition in the Recommendation,<sup>12</sup>a “national qualifications framework” is an instrument for the classification of qualifications according to a set of criteria for specified levels of learning outcomes. It aims to integrate and coordinate national qualifications subsystems and improve the transparency, access, progression and quality of qualifications in relation to the labour market and civil society. It facilitates the recognition, measurement and networking of all learning outcomes in the higher education system and ensures the consistency of qualifications and of the certified titles.

### 3. The Romanian Case Study

Romania has officially adopted the National Qualifications Framework for Higher Education and launched the National Qualifications Registry in Higher Education (NQFHE) as the main engine for assuring the visibility and transparency of its content.<sup>13</sup>

The self-certification report, validated in 2011, is the main reference document used by the National Qualifications Authority for further consultation and implementation. The Romanian NQFHE refers to the description of qualifications in higher education. It is fully compatible with the overall framework for qualifications of the European Higher Education Area, and it also takes into consideration the European Commission's documents on the establishment of the European Qualifications Framework for lifelong learning (EQF).

The Romanian NQFHE is built upon the following interrelated key concepts: qualification, learning outcomes, knowledge, skills and competences, as presented in figure 3. Each qualification in the NQFHE is defined in terms of learning outcomes and is centred on the concept of competence. The learning outcomes are a set of knowledge, skills, attitudes and competences a person has acquired or is able to demonstrate upon completion of the learning process during a certain educational cycle. According to NQFHE, “competence” means the proven ability to use knowledge, skills and personal, social and /or methodological abilities in work or study situations and in professional

---

12 Recommendation of the European parliament and of the Council of 23 April 2008 on the establishment of the European Qualifications Framework for lifelong learning” in the Official Journal of the European Union, C 111 of 6.05.2008 (2008 / C 111 / 01)

13 [http://cnred.edu.ro/pdf/Self\\_certification\\_Report\\_RO\\_2011.pdf](http://cnred.edu.ro/pdf/Self_certification_Report_RO_2011.pdf)

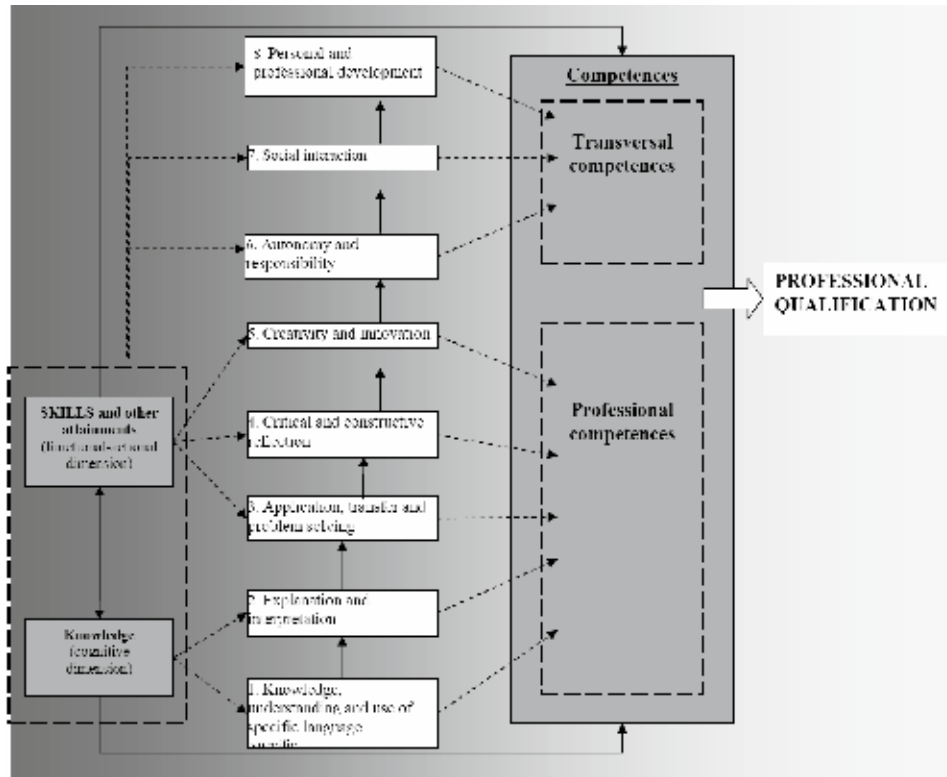


Figure 3. Learning outcomes

and personal development.<sup>14</sup> Thus, the Romanian NQFHE construction is taking into consideration the various missions of higher education, i. e., education, personal development, citizenship, knowledge production, employability.

Competences are classified in two categories:

- a. Professional competences;
- b. Transferrable competences ('transversal competences' in fig. 3)

By professional competence<sup>15</sup> we understand the proven capacity to select, combine and use adequately knowledge, skills and other attainments (such as values and attitudes)

14 [http://cnred.edu.ro/pdf/Self\\_certification\\_Report\\_RO\\_2011.pdf](http://cnred.edu.ro/pdf/Self_certification_Report_RO_2011.pdf)

15 [http://cnred.edu.ro/pdf/Self\\_certification\\_Report\\_RO\\_2011.pdf](http://cnred.edu.ro/pdf/Self_certification_Report_RO_2011.pdf)

specific to a professional activity in order to solve problem situations related to the respective profession effectively and efficiently.

Transferrable competences<sup>16</sup> are those capacities that transcend a certain field or study programme, having a transdisciplinary nature: teamwork skills, oral and written communication in native and foreign languages, use of ICT, problem solving and decision making, recognition of and respect for diversity and multiculturalism, learning autonomy, initiative and entrepreneurship, openness to lifelong learning, respecting and improving professional values and ethics, etc.

Based on these concepts, a conceptual-methodological model was developed, to serve as a reference framework for the analysis, description and interpretation of qualifications in higher education. The generic set descriptors, available for each higher education level (bachelor, master and doctorate), are detailed with specific descriptors that identify each particular qualification in terms of learning outcomes.

The level descriptors are derived from EQF and also fully compliant with the content and coherence of the Dublin Descriptors system.

#### **4. The link between QA and NQF**

The Recommendation of the European Parliament and of the Council on the establishment of the European Qualifications Framework for lifelong learning<sup>17</sup> provides a set of common principles for quality assurance in higher education and vocational education and training in the context of the European Qualifications Framework. When implementing the European Qualifications Framework, quality assurance policies and procedures should underpin all levels of the EQF, and quality assurance should be an integral part of the internal management of education and training institutions.<sup>18</sup>

The development of a qualification is based on a thorough analysis of the requirements and needs of the labour market, on existing national and/or regional strategies, as well as on best practices and benchmarks. The description must show the expected learning outcomes associated with the qualification without going into implementation details. The role of a qualification description is to reflect the learning outcomes that have to be acquired by a student after successfully graduating a study programme that implements a certain qualification. A qualification is described in terms of learning

---

16 Ibid.

17 Recommendation of the European parliament and of the Council of 23 April 2008 on the establishment of the European Qualifications Framework for lifelong learning” in the Official Journal of the European Union, C 111 of 6.05.2008 (2008 / C 111 / 01)

18 [http://www.ond.vlaanderen.be/hogeronderwijs/bologna/news/EQF\\_EN.pdf](http://www.ond.vlaanderen.be/hogeronderwijs/bologna/news/EQF_EN.pdf), pg. 17

outcomes by detailing the descriptors and means of verification. By validating a qualification, it is proven that the qualification will contribute to the overall mission of the higher education sector, and, in particular, that it suits the market needs as well as the personal development aspirations of the learners.

A qualification, once validated in terms of NQFHE, can be implemented by any institution of higher education through a study programme. The implementation is specific to each institution as an expression of university autonomy. While the learning outcomes are defined and validated at the national, regional or international level (in case of regulated qualifications covered), the way these are covered by various disciplines or teaching activities is specific to each higher education institution implementing that qualification and is reflected in the curricula. Mapping the learning outcomes onto the teaching activities is solely the concern of the implementing institution.

The role of internal quality assurance is to support the proper implementation of programme studies so that they generate the learning outcomes specific to the qualification.

The teaching activities foreseen in the curricula must meet the quality standards set by national or international QA methodologies. Examples of QA indicators that are taken into account in the Romanian higher education quality assurance system are: the types of courses and the ratio between these, the ratio between lecture and application hours, the number of the associated credit points correlated with the workload, etc. These are numerical indicators, but there are also qualitative criteria, for instance those related to the involvement of students in evaluating teaching processes or to the necessity to cooperate with the labour market.

Among the specific instruments that are used in quality assurance the discipline data sheet has a special place. It details structural and content features as well as evaluation-methods and scoring rules. In the discipline data sheet, prerequisites and other specific requirements (teaching support material, language of instruction, etc.) are outlined. The way the discipline contributes to the development of certain learning outcomes is also described in the discipline data sheet, thus ensuring the compatibility with the NQF. Therefore, in order to verify the compatibility of the study programme with a validated qualification, all discipline data sheets are centralized, and the records are checked for compatibility with the qualification referential. The curricula and the discipline data sheets are two instruments used both in quality assurance and in developing / describing a qualification.

Internal quality assurance is an ongoing process that involves the entire teaching staff, managers and administrative units from the higher education institution. The role of quality assurance is crucial in supporting higher education systems and institutions in responding to societal changes. Ensuring the learning outcomes (competences) achieved by students and their experience of higher education remain at the forefront of institu-

tional missions.<sup>19</sup> A successfully implemented quality assurance system will provide information to assure the higher education institution and the public of the quality of the institution's activities (accountability) and provide advice and recommendations on how it might improve what it is doing (enhancement).<sup>20</sup> One of the tasks of external evaluation / accreditation carried out by authorized organizations is to assess the compliance with specific quality assurance standards, including the compatibility with the EQF / NQF.

## 5. The Moldovan Case Study

Quality assurance in higher education is a worldwide concern.<sup>21</sup> All over the world there is an increasing interest in quality and standards, and the European Higher Education Area puts into place the means of assuring and demonstrating the quality of the education system. In the Republic of Moldova, there is a major concern to meet the European criteria for quality assurance and for competence-based education in higher education.

In 2015, the National Agency for Quality Assurance in Professional Education (ANACIP) was established and became a member of the European Association for Quality Assurance in Higher Education (ENQA).<sup>22</sup> This is a result of the efforts made during the last four years in universities and at the Ministry of Education. During this period, the local legislation and regulations were updated to comply with both the European regulations and the national particularities. Based on EQF, the Moldovan experts developed an NQF based on learning outcomes.<sup>23</sup>

The National Framework of Qualifications of the Republic of Moldova, compatible with the European Qualifications Framework, establishes eight levels for qualifications. Levels 1–5 are obtained through general secondary education and secondary vocational education, and levels 6–8 through higher education.

- Level 6 is gained through higher education (bachelor's degree)
- Level 7 is gained through higher master's education or integrated education equivalent to a master's degree
- Level 8 is gained through higher doctoral education

---

<sup>19</sup> [https://www.eqar.eu/fileadmin/documents/bologna/ESG\\_2015.pdf](https://www.eqar.eu/fileadmin/documents/bologna/ESG_2015.pdf)

<sup>20</sup> Ibid.

<sup>21</sup> [http://www.enqa.eu/wp-content/uploads/2013/06/ESG\\_3edition-2.pdf](http://www.enqa.eu/wp-content/uploads/2013/06/ESG_3edition-2.pdf)

<sup>22</sup> <http://anacip.md/index.php/en/comunicare-2/news/111-news/anacip/190-anacip-s-path-towards-european-recognition>

<sup>23</sup> <http://edu.gov.md/ro/content/cadrul-national-al-calificarilor-0>

Each qualification is defined by the learning outcomes expressed in terms of professional (knowledge and competences) and transferable competences formed during the respective cycle of university studies.<sup>24</sup> The NQF is based on similar key concepts as the Romanian EQFHE: qualifications, learning outcomes and competences. The scheme for elaboration and description of qualifications in higher education are completed for each area of professional training according to the nomenclature of the fields of vocational training and specialties for staff training in the institutions of higher education. It represents the standard for professional training of the respective field.

To ensure a convergent approach within the qualification framework and quality assurance, the following issues should be considered:

- Training all teachers to understand the structure of the curriculum and the role of a particular discipline in the context of the whole study programme;
- Involving teachers in the development of the curriculum and the construction of disciplines;
- Analysis of the actual achieved learning outcomes for students as it results from the evaluation sheets. The students have to be evaluated as specified in the discipline data sheet. If major deviations result from the comparison with the qualification referential, the causes have to be identified and corrections have to be applied;
- Making students aware of the learning-outcomes orientation of the teaching process and getting them involved in it.
- Regular analysis of the improvement opportunities for various components of the educational process;

As a conclusion, creating a study programme that complies with the qualification framework and implementing it according to the quality assurance standards are two inseparable contributors to a successful higher education sector.

---

24 Ibid.

*Dino Mujkic and Michaela Handke*

## Current Changes and Future Challenges

With the formal adoption and adaptation of the Bologna Process, all member countries pledged to implement a range of fundamental structural reforms in their higher education sectors. The Republic of Moldova joined the Process in 2005 at the Bergen Ministry Conference, and has thereby taken upon itself a binding commitment to this action program.

One of the main objectives of the Bologna Process is to increase university autonomy. By signing up to the Bologna Agreement, followed by intensified collaboration amongst signatory states, the cosignatory countries get a chance to learn from one another's experiences, aiming at reaching a higher level of institutional autonomy. With an increase in university autonomy and for purposes of increasing accountability to society, the need for establishing a stronger quality management system in education and research arises. The experience of World University Service (WUS) Austria in the countries of the former Yugoslavia and the former Soviet Union reveals that despite several years of reforms, university autonomy in countries in transition is not yet fully given due to economic pressure and political instability.

All member countries of the Bologna Process pledged to implement a range of fundamental structural reforms in higher education. At the level of quality assurance, QUAEM's pre-project needs analysis revealed that the low impact of quality management structures at higher education institutions stem from a lack of training in self-evaluation, a lack of understanding of a "quality culture," a low level of student involvement in quality assurance, a lack of dialogue between the quality assurance structures and the academic staff and the missing "link" to the systems level due to the absence of a requirement for external accreditation in the Republic of Moldova. It was the goal of the QUAEM project to make quality assurance at Moldovan higher educational institutions functional and conducive to higher education institutions' strategy development. These challenges were the driving force and one of the main reasons for initiating the implementation of the TEMPUS project.

One of the main Bologna Process recommendations is related to the need for university autonomy. Universities, acknowledging the new needs of changing societies and markets, as well as the more complex requests of their clients and stakeholders, have to learn how to operate more pragmatically and to improve their structures, underlining the



accountability and affordability of their own actions. To this end, an increase in autonomy also means an increase in responsibility of the university and its staff members, leading to the establishment and further development of standards and a quality culture, which in turn support qualitative results to meet the needs of a more complex society. Therefore, it is of crucial importance to implement reforms that support higher education institutions in the Republic of Moldova so as to establish a sustainable system of quality assurance that will build the basis of a *quality culture in the future*. In essence, building a quality culture is in the interest of, but also the obligation of, the society that will be benefiting from an improved education in the long run – students, external stakeholders and the universities themselves.

In accordance with the Berlin Communiqué (2003),<sup>1</sup> the quality of higher education has proven to be at the heart of establishing a European Higher Education Area. At the same time, quality assurance is viewed as the main instrument for *developing and changing* higher education institutions. Universities will need to follow the developments of the European Higher Education Area and be ready to change their programmes and structures corresponding to the societal and labour market needs.

In 2005, when Moldova officially became a member of the Bologna process, ministers committed themselves to support the further development of quality assurance at the institutional, national and European level. They have stressed the need to develop and share criteria and methodologies for quality assurance. Furthermore, they have stressed that, consistent with the principle of institutional autonomy, the primary responsibility for quality assurance in higher education lies within each institution itself, which provides the basis for real accountability of the academic system within the national quality framework.

For that reason, they have agreed that the national QA systems should include:

- a definition of responsibilities of the institutions and bodies involved;
- evaluation of programmes or institutions, including internal assessment, external review, participation of students and the publication of results;
- a system of accreditation, certification or comparable procedures;
- international participation, co-operation and networking.

---

1 “Realising the European Higher Education Area” Communiqué of the Conference of Ministers responsible for Higher Education in Berlin on 19 September 2003.

Following the Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG), the Education Code of the Republic of Moldova (2005) in Chapter II, Principles of education, Article 6, underlines the basic principles as:

- a. Equity and equality of access to quality education for any individual, throughout his/her lifetime, regardless of social status, race, sex, nationality, language, ethnic origin, religion or political affiliation, and besides all
- b. Quality assurance.

It is important to point out that the Bologna Process and different sections of the Bologna Process do not provide clear instructions on how the reforms and the “Bologna standards” that outline the road map should be implemented. They are, rather, exclusively internal processes of each higher education institution and cannot be utilized merely as guidelines for establishing a system. In the introduction to his study, Tavenas (2003) explains the importance of identifying performance indicators based upon which regular monitoring and development planning is conducted in line with the societal expectations to increase the impact of the universities in the development process of the economic, social and cultural growth.

Quality assurance in higher education has made considerable progress since 2002 and, subsequently, it has had tremendous effects in the process of harmonizing higher education (ENQA, 2008). With the aim to unify the system of quality assurance, the European University Association (EUA) agreed upon and published the “Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area” (ESG) in 2005 (ENQA, 2006). The same principles have been implemented during the life of the project “Development of Quality Assurance in Higher Education in Moldova.” The wider objective of the project was to develop an appropriate system that would enable the continuous development of the QA process at higher education institutions in Moldova.

What is the notion of ‘quality education’ and how is it defined? According to Newton’s point of view, “various interest groups or process factors have different priorities. For teachers and students this bears a resemblance to a process of education, while for employers it is a result of higher education” (Newton, 2007).

Who are the final beneficiaries of higher education institutions? The academic community has provided diverse opinions and answers to this question in regards to the interpretation and application of the Bologna principles. The direct beneficiaries are the students. Students who have come to obtain knowledge, who receive information and

“earn” competencies they will need in the society they are a part of. But is this always the case?

Liessmann (2006) explains that knowledge always means being able to answer the question of what something is and why something is what it is. According to Liessmann, knowledge cannot be consumed the same way as we would consume other services and goods that have customers/buyers and educational sites cannot be run like service providers or managed like a business.

Looking at the university as the traditional core of knowledge, most members of the university community will agree on the claims made above. However, if the university is regarded as the core for building professional *competencies and skills*, then we will defer to another’s opinion and refer to the university as a company that produces competitive human resources for the market. In such an environment, the university becomes a business.

As regards the QUAEM project, we can be proud of all the changes that have been initiated and the success jointly achieved in the past few years: numerous seminars, trainings and study visits were key to establishing a new QA system in the Republic of Moldova. To this end, the support of the Ministry of Education has been instrumental to the process of changing the quality culture, but increased university engagement and a more active role given to universities contributed to results of higher quality and the launch of a self-reflection process and learning that will lead to even more change in the future. For example, the project found that academic courses tend to be too specialized and rigid, with many overlaps and inconsistencies; this is an impediment for students to learn competencies such as flexibility and autonomy, which are needed by their societies to face the challenges of the future.

As stated by Dr. Nadejda Velisco, Head of the Higher Education Department at the Moldovan Ministry of Education, in the second issue of the QUAEM Newsletter,<sup>2</sup> after implementation of the QUAEM project, all HEIs will continue with their activities for an improved quality culture, and the following dimensions should be of major concern:

- Fortification of the structures meant to assure quality in higher education;
- Promotion of the synergy of education and research;
- Finalizing the National Qualification Frameworks;
- Promotion of lifelong learning;

---

<sup>2</sup> QUAEM Newsletter No 2, p 21.

- Improvement of procedures of qualifications' recognition;
- Transparency and quality assurance in the reform process.

In 2013 the joint efforts of the higher education institutions and ministries resulted in the decision of Parliament and corresponding legislative initiatives to establish an independent quality assurance agency for higher and professional education. In 2014, the National Agency for Quality Assurance in Professional Education was established with the main mission to develop and promote the quality culture in vocational, higher and continuing education, contributing to greater economic competitiveness and social cohesion in the Republic of Moldova. Certainly, this was the main precondition for continuing the development of the QA system in higher education in Moldova. And yet, the process created new challenges for the future.

One of the main challenges the agency faces is improving the quality assurance system by involving all relevant stakeholders, in particular students, who are still often underestimated when it comes to regular ongoing quality assurance processes.

The European ministers stated it clearly in Bergen in 2005: "Almost all countries have made provisions for a quality assurance system based on the criteria set out in the Berlin Communiqué and with a high degree of cooperation and networking. However, there is still progress to be made, in particular as regards student involvement and international cooperation."

There exist two main reasons for why the involvement of students in international cooperation and QA processes in Moldovan higher education institutions should be given more space in the future:

The first one is that *student involvement* allows for an additional perspective and hence another layer of quality assurance in programme and institutional evaluation. As pointed out by Vettori (2007), for teaching and management staff, apart from peers, students are an important basis for feedback that can provide valuable insights and ideas into what works and what could be improved. Even though students are not yet experts in the fields they are being taught, their perspective is nevertheless a valuable one, since they are at the centre of any learning scenario.

The second reason is, in our opinion, much more important. Involving students in the quality assurance processes as main stakeholders is an investment in the future of quality assurance processes. Today they are students, tomorrow they are acting professionals, many of them members of the university, with a sound quality assurance culture embedded in their minds for the purpose of higher education development.

Furthermore, the main obstacle to the further development and full exploitation of QA processes today is the very narrow understanding of the purpose of a QA system, which

is very often only based on monitoring, neglecting the exploitation of results for development and improvement of higher education. This makes university management and staff afraid of the results of much needed evaluation and reflection processes. They fear that (negative) results will negatively affect their jobs instead of thinking of ways to utilize the results for improvement and development of the university and its services.

We need to understand that quality culture and quality management will enable us to develop our own system for a more competitive university and will in the long run result in building a more responsible society and a more competent workforce.

Apart from the more comprehensive and intense involvement of students in QA processes, as pointed out before, the future challenge will be to *keep up with the standards* that have been set, given the limited resources in time and financial means. From the perspective of a quality *culture*, quality is not regarded as a process that can be managed and operated through evaluations and measurements alone – it comprises values and practices that are shared by university members and that have to be encouraged at many levels and by various means in a multi-level approach. Quality cultures can be described as stakeholder-dependent, historically grown and learning-oriented entities (cf. Vettori et al., 2007), meaning that in most cases quality cultures are not created from scratch but are already existing within a university. Nevertheless, they are constantly changing, emerging from the actions, interactions and interpretations of various actors (Vettori, 2007).

When quality standards and processes are in place, they are not carved in stone but are only the start of a continuous process of self-evaluation and reflection. In short, a quality culture brings the need to keep up with the standards and, most importantly, to develop those standards further.

## References:

1. Bergen Communiqué (2005): The European Higher Education Area - Achieving the Goals, Communiqué of the Conference of European Ministers Responsible for Higher Education, Bergen, 19th -20th May 2005: [http://www.ehea.info/Uploads/Declarations/Bergen\\_Communique1.pdf](http://www.ehea.info/Uploads/Declarations/Bergen_Communique1.pdf); 28.04.2016
2. Berlin Communiqué (2003): “Realising the European Higher Education Area”. Communiqué of the Conference of Ministers responsible for Higher Education in Berlin on 19 September 2003; <http://www.enqa.eu/wp-content/uploads/2013/03/BerlinCommuniqué1.pdf>; 28.04.2016
3. Liessmann, K. P. (2006). *Theorie der Unbildung. Die Irrtümer der Wissensgesellschaft*, Wien, Paul Zsolnay Verlag, 175 S., ISBN: 3-552-0538-4

4. Newton, J. (2007) , Embedding quality culture in higher education - A Selection of Papers from the 1st European Forum for Quality Assurance , Brussels, EUA.
5. Velisco, N. (2014). QUAEM Newsletter No 2, p 21.; [http://gesi.sozphil.uni-leipzig.de/fileadmin/media\\_quaem/newsletter/QUAEM\\_Newsletter\\_II.pdf](http://gesi.sozphil.uni-leipzig.de/fileadmin/media_quaem/newsletter/QUAEM_Newsletter_II.pdf); 28.04.2016
6. Vettori, O. (2007) , Quality Culture, Tempus Project: “From Quality Assurance to Strategy Development” (JEP 41078-2006)
7. Tavenas, F. (2003). Publications, Quality Assurance: A Reference System for Indicators and Evaluation Procedures, European University Association, Brussel.

*Victoria Reinhardt*

## Conclusions and Outlook

At the end of the QUAEM project and the end of this book we can look back at a series of important achievements with national impact for the development and internationalisation of Moldovan higher education: The QUAEM Consortium jointly developed and tested a methodology for study programme accreditation. It jointly developed an appropriate training concept for actors involved in quality assurance in Moldova and organised a series of workshops and trainings for vice rectors for quality assurance, quality managers, academics and student representatives. Four selected study programmes underwent an international accreditation, and another nine programmes were prepared for this complex quality assessment process within a bi-national follow-up project conducted by the Ministry of Education of Moldova and the German Agency for Quality Assurance through Accreditation of Study Programmes. The project offered support at all levels (legal expertise, trainings, selection of the board, methodology) for launching the Moldovan National Agency for Quality Assurance ANACIP. Last but not least, a comprehensive publication, including the methodology of external quality assurance of study programmes and the current analytical volume, preserved the knowledge and the invaluable experience of cooperation in a transnational team in this field. In the meantime, the participating Moldovan universities were supported in their complex transformation processes towards adopting quality assurance practices comparable to those of universities all across the European continent.

This volume already offered a series of reflections on these changes, which are regarded in Moldova as important steps towards the Europeanisation and internationalisation of higher education. Also, we tried to offer some perspectives for further developments towards what is called quality culture in higher education and ownership for reforms in higher education. In this last chapter we summarise the conclusions and recommendations formulated by the contributors of this volume and during the final conference of the project. Specifically, we want to offer a possible outlook for (i) the internationalisation of universities, (ii) the development of research, (iii) possible links between universities and current developments in the labour market, (iv) the role of students in quality assurance and (v) the interplay of institutions and actors involved in this process.

## **i. Internationalisation of universities**

Being an international university means much more than having a large number of cooperation partners and increasing student mobility. It means institutional networking and learning, mutual cooperation in the field of research, strategic partners and consortia. The internationalisation should offer a holistic development perspective.

### **Development of an internationally connected elite of lecturers and researchers**

Moldovan higher education needs to become a fuller part of the international academic landscape in the field of teaching and research. For this purpose, it needs to create opportunities for exchange and international qualification for its lecturers and researchers. As a step towards achieving that goal, developing a strategy for international qualification in strategically important fields of teaching and research in Moldova, that is, starting at the national level, would be advisable. In the meantime, it is important to offer personal career development perspectives at Moldovan higher education institutions which reward professional development and international orientation.

### **Using networks to promote teaching and research**

Moldovan universities in the year 2016 are well experienced in networking and transnational cooperation within TEMPUS and other internationally funded projects. These contacts could be used further for transnational cooperation not only in teaching and services management but also in the field of research. An important first step would be the definition of a university's strengths in teaching and research and the identification of strategic partners with whom these strengths should be further developed. External quality assurance with international participation, such as accreditation processes, can help universities to get a better idea of how they are viewed from outside, how they can join transnational consortia and what could be their contribution in transnational research networks.

### **Flexibilisation of curricula**

Moldova is severely affected by brain drain. International mobility is thus seen ambivalently by universities, which worry about students not returning. Precluding students from study mobility would be a mistake, however, as students' decisions to leave the country are primarily related due to personal factors. Moldovan universities cannot stop the brain drain, but they can make concerted efforts to create more attractive learning and research environments in higher education. One of the possibilities would be to modernise the study programmes through a flexible curriculum (such as mobility windows, compulsory study abroad, container modules) and a teaching offer for interna-



tional students. This process could be tested in pilot study programmes in fields that are most developed at the university.

All in all, it is obvious that not only are universities arenas in which internationalisation is taking place, but they can become active players in shaping these processes. However, this can only be achieved if universities address the topic of internationalisation strategically.

## ii. University research

During the Soviet period, scientific activity was not a priority of universities, and the “tradition” of the organisational separation of teaching from research has persisted until now. Despite reforms being announced regularly in recent decades and some concrete efforts being undertaken by the government to modernise the research infrastructure of Moldova, university research continues to be – in terms of funding, qualified staff and the relevance of research (quality and novelty of scientific results, international recognition, etc.) – a relatively insignificant factor in Moldovan universities. Nevertheless, at the end of 2015 the first 43 doctoral schools (of the 46 requests made) began to work in Moldova in the institutions with the right to organise higher education PhD studies, with the authorisation of temporary functioning of doctoral schools and PhD programmes. While this first step has institutionalised doctoral education as a part of universities, resources are relatively scarce. A danger of spreading them thinly across a large number of universities is that the new doctoral schools fail to reach critical mass to become centres of excellence that promote the quality of education and research in Moldova.

Moldova is currently in the process developing a new institutional landscape for doctoral studies and research. This process is being shaped by new national and international consortia, tensions between the Academy of Sciences and the Moldovan universities (which result from the tradition of monopoly of the Academy of Sciences in the field of research on the one hand and the rising interest of universities to become research centres on the other hand) as well as the different interpretations of doctoral studies at the international level (doctoral education vs. doctoral research). Moldova needs its own strategy and quality assurance mechanisms to channel the respective developments towards building a new elite in strategically important fields. In the meantime it needs a thorough consideration of the framework for doctoral studies in fields that are not well developed (yet) in Moldovan universities.

**Internal and external quality assurance of doctoral studies**

Recently, doctoral schools at Moldovan universities have received their temporary authorisation in accordance with the methodology of the National Agency for Quality Assurance in Professional Education ANACIP. They are slated to be externally accredited by ANACIP within 36 months after the Government Regulations concerning the organisation of doctoral studies going into force. This next step should be regarded as an opportunity to reduce the number and to increase the quality of doctoral studies in Moldova. However, in order to reach this goal, Moldova needs an appropriate methodology both for the internal and the external quality assurance of doctoral studies as well as a pool of trained and experienced evaluators in the respective research fields.

**Improving study programmes through university research**

One of the conclusions of the international accreditation of study programmes within this project was that the curricula are in some cases outdated. This is mainly caused by the low profile of research in Moldovan universities due to the concentration of capacities and resources for research at the Academy of Sciences. This situation will not change overnight, but it is clear that developing research in Moldovan universities and the integration of its results in study programmes is necessary for Moldovan study programmes to become more innovative and internationally competitive. Funding should be focussed rather than distributed evenly in order to guarantee the necessary critical mass of researchers and the efficacy of research.

**Integration of research elements in the curricula of Master study programmes**

The quality of doctoral studies in Moldova is influenced by the level of preparedness of graduates of Moldovan universities for research activities. In some cases, the panels of experts involved in the international accreditation of study programmes in Moldova placed the condition on programmes to provide a concept of how research activities of the faculty will be planned and coordinated over the next years and how research and teaching are connected. Currently, the research element is still lacking in many Master's programmes and should be strengthened.

**iii. Modernisation of universities and developments on the labour market**

The general requirement of the labour market for higher education institutions is to prepare graduates who have achieved a certain spectrum of competences and transferable skills. Universities are expected to produce graduates with highly developed subject skills, proficiency in modern information technologies, the ability to cope with

interdisciplinarity and soft skills such as a sense of responsibility, being able to work in teams and communicate effectively and taking the initiative in their own continuous skill development.

Moldovan universities basically agree with the importance of these competences and are willing and interested to better integrate the labour market and its interests in the process of curriculum development. Some universities have a good tradition of cooperation with professional associations and enterprises in their field of activity. However, the situation in the Moldovan labour market in general is rather difficult; it is not always possible (and not always beneficial) for universities to try to adapt too closely to developments in the local labour market. Universities should, however, develop a clear stance on how their study programmes relate to the labour market their future graduates will find themselves in. This involves sharpening the profile of study programmes through (i) a clear definition and implementation of qualification goals of study programmes, (ii) updating the curriculum with respect to recent developments in the disciplines and (iii) staying afloat of macro-trends in the labour market.

### **Competence orientation and qualification goals**

In many accreditation procedures conducted within this project the experts criticised the programmes' own description of intended outcomes. In cases where such a description existed it was most often formulated on a merely formal level, oriented towards the fulfilment of the requirements of the Ministry of Education rather than geared towards the development of competences. The QUAEM Consortium reacted to this finding with a workshop on competence orientation and definition of learning outcomes and qualification goals. Moldovan universities should build on the experiences gained in the process of international accreditation, reflect on the profiles and specific features of their study programmes, define accordingly the intended qualification goals and specific competences and elaborate procedures for implementing them in their curricula.

### **Modernisation of curricula**

Another general remark of the panels of experts involved in the international accreditation of study programmes in Moldova was that the programmes are solid from a scientific point of view, but on a content level, in some cases they are not up-to-date compared to the developments in the disciplines in many countries in Europe. Against this background it would be important for Moldovan universities to define a process for updating the curricula with respect to modern theories and methods, as well as disciplinary borders and relevant interdisciplinary aspects.

#### **iv. The Role of Students in QA**

Students should be supported with resources and expertise to self-organise, and they should be encouraged to make a meaningful contribution to university life, to the quality of studies and the further development of higher education in general. Students are in a unique position of perceiving the reality of a study programme as a whole and can contribute significant insights and ideas in orienting it better towards their needs. Students should be encouraged to express their honest opinions and collaborate in the governance of universities and the higher education system of Moldova.

There are already many organisations aiming to represent students in Moldova – for example, The Alliance of Students from Moldova (ASM), a candidate member of the European Students' Union (ESU). These organisations should be supported in developing their understanding of their role and using their expertise in quality assurance. They should also be empowered to take part in the future activities and thus impact future decisions taken by ANACIP, contributing, for instance, their perspective on ANACIP best practices.

ESU can be a great resource for the student movement in Moldova by sharing different models of student participation or presenting how students from other parts of Europe faced similar challenges. It would be desirable for Moldovan student organisations to become full members of ESU, thus being part of a network of student representatives across Europe and learning from and contributing to their expertise. ANACIP, the Ministry for Education and other stakeholders ought to support their participation in any kind of European student networking event.

#### **v. Interplay of institutions**

The primary mode of interaction between institutions in the Moldovan higher education system is arguably still the principle of hierarchy. Governance and management are typically not separated: The Ministry of Education establishes legislation and at the same time monitors and enforces it. In legislation as recent as the 2014 Code of Education, the principle of hierarchy is enshrined in the fact that the Ministry of Education and the government remain the final instances to approve (or, conversely, to reject) any decisions of subordinate bodies. The government has also, until now, kept the financing of public HEIs (via budget places) under its discretionary control. A downside of this is that individual education ministers' particular preferences are perceived by most actors in the higher education system as the truly determining factor – much more so than formal bodies and structures. Likewise, the strong role of hierarchy is clearly visible in the internal governance arrangements of HEIs.

In this transformation process for the Moldovan higher education system, it is particularly important to define the role of all the institutions involved in the quality assurance process as well as the interfaces between them. Rules should be clear and consistent, thus allowing the expression of academic autonomy.

In order for an independent system of quality assurance to become a reality, at the final conference of the QUAEM project, the Consortium agreed on the following principles for the interplay of institutions involved in QA in Moldova:

1. The National Agency for Quality Assurance in Professional Education (ANACIP) plays a leading role in defining the framework for Quality Assurance in Higher Education. It defines the mechanism of evaluation, including procedures, the selection of evaluators, sets of criteria specific for educational domains as well as appropriate measures for all possible situations.
2. The Ministry of Education should not interfere in the day-to-day management of ANACIP but rather monitor the effectiveness of the system, taking into consideration quality requirements as well as the economic situation in Moldova. Only through “steering from a distance” and political support can ANACIP fill out its role.
3. The universities should define their own QA policy and act according to its principles. Their QA policy should reflect their profile and serve their strategic development. They are important actors in this process and should assert themselves self-confidently in their dialogue and cooperation with ANACIP, the Ministry of Education, the labour market as well as European and/or international institutions.
4. Students associations should promote the practice of quality assurance and involve students in them. They should cooperate with universities and ANACIP and promote students’ understanding through QA trainings and workshops.

Finally, all the actors and institutions involved in QA should strive to promote the link between internal and external QA. Neither internal quality assurance processes nor accreditation should become a chore; they need to be connected for continuous overall quality improvement. All QA should serve the purpose of developing rather than controlling study programmes. Furthermore, it is of particular importance to keep the balance between the legitimate interests of different stakeholders and thus strengthen the universities as academic institutions and important actors in the age of globalization.



## List of Contributors

**Prof. Dr. Matthias Middell** Head of the QUAEM Consortium, director of the Global and European Studies Institute of the Leipzig University (middell@uni-leipzig.de)

**Dr. Victoria Reinhardt** QUAEM Project Manager, Curricular Manager at the Faculty of Social Sciences and Philosophy of the Leipzig University (reinhardt@uni-leipzig.de)

**Lukas Bischof** Visiting Research Fellow and Advisor, Higher School of Economics (Moscow), Associated Consultant with CHE Consult (Berlin), Doctoral Candidate, Leipzig University (info@lukasbischof.eu)

**Prof. Dr. Otilia Dandara** Vice-Rector for Study and Quality Management, State University of Moldova (otiliadandara@gmail.com)

**Prof. Dr. Petru Todos** First Vice-Rector, Technical University of Moldova (todospetru@yahoo.fr)

**Prof. Dr. Andrei Chiciuc** President of the National Agency for Quality Assurance in Professional Education (andrei.chiciuc@anacip.md)

**Stela Guvir** Head of VET Department, National Agency for Quality Assurance in Professional Education (guvir.stela@gmail.com)

**Prof. Dr. Olga Cernetchi** Vice-Rector for Quality Assurance and Integration in Education, Nicolae Testemitanu SUMPh (ocernetchi@yahoo.com)

**Prof. Dr. Lilian Saptefrati** Head of the Academic Department, Nicolae Testemitanu State University of Medicine and Pharmacy (saptefrati@usmf.md)

**Prof. Dr. Valentina Pritcan** Vice-Rector for Research and International Relations, Balti State University (vpitcan@yahoo.com)

**Andrei Popa** Rector of the State University „Bogdan Petriceicu Hasdeu“ (4andreipopa@gmail.com)

**Felicia Banu** Head of the Higher Education Evaluation Department, ANACIP (feliciabanu27@gmail.com)

**Prof. Dr. Lora Mosanu-Supac** Rector of Scientific Activities, Tiraspol State University (moshanu\_ssust@yahoo.com)

**Dr. Larisa Sali** Scientific Secretary, Tiraspol State University (salilarisa@gmail.com)

**Dr. Nadejda Velisco** Head of the Higher Education Department, Ministry of Education of the Republic of Moldova (nvelisco@gmail.com)

**Dr. Liliana Rotaru** Director of Quality Management, Curriculum Development and Evaluation Department, Moldova State University (lilianaefrim@gmail.com)

**Doris Herrmann** Manager for Strategies, Procedures, and International Affairs, Agency for Quality Assurance through Study Programmes Accreditation (AQAS) (herrmann@aqas.de)

**Nicusor Chiciuc** representative of the student community (nicuchiciuc@gmail.com)

**Dr. Alina Tofan** Moldova-Institut Leipzig, senior researcher (alina.tofan@uni-leipzig.de)

**Cristi Popescu** Executive Committee Member, European Students' Union (cristi.popescu@esu-online.org)

**Prof. Dr. Mariana Mocanu** Head of Department of Computer Science and Engineering, University Politehnica, Bucharest (mocanu.mara@gmail.com)

**Dr. Dino Mujkic** WUS Austria, Regional Manager B&H (dino.mujkic@wus-austria.org)

**Mag. Michaela Handke** WUS Austria (michaela.handke@wus-austria.org)



## Picture Gallery of the Project



Kick-Off Meeting, Chisinau, December 2012



After the first QA Trainings in Chisinau, May 2013



After the first QA Trainings in Chisinau, May 2013



QA Training in Barcelona, October 2013



Assessment of the mutual site visits in Moldova, October 2013, Girona



Study visit in Girona, October 2013



Training on QA for students representatives, Vadul lui Voda, February 2013



Students at a Consortium meeting



Study visit for Moldovan students in Brussels, October 2015



Workshop on Accreditation, Leipzig, February 2014



Site visit in Moldova



Site visit at the Technical University of Moldova



Site visit in Moldova



International accreditation seal for the State University of Balti



International accreditation seal for the Technical University of Moldova



International accreditation seal for Moldova State University



International accreditation seal for Tiraspol State University



The team of the new national agency for quality assurance in higher education ANACIP



Working session at the final conference, May 2016



Official address by the Vice-Minister of Education Vasile Marina at the final conference, May 2016



Andrei Chiciuc talks about the impact of the project on ANACIP, May 2016



Lukas Bischof (CHE-Consult) on the role of QUAEM in the context of QA development in Moldova, May 2016



Nadejda Velisco (Ministry of Education of Moldova) congratulates the QUAEM team, final conference, May 2016





Doris Herrmann (AQAS) and Andrei Chiciuc (ANACIP) sign the Cooperation Agreement between the two QA agencies, May 2016



Acknowledgments by the project manager Victoria Reinhardt at the end of the final conference, May 2016



The QUAEM family at the end of the project, May 2016



**De la asigurarea calității la dezvoltarea  
strategică în învățământul superior  
din Republica Moldova**

**Perspectiva celor implicați**



## **Inventarea asigurării calității? Unele remarci făcute în cadrul unui proiect Tempus în Moldova**

Calitatea este o preocupare continuă în rândul membrilor personalului academic. Aceștia își publică rezultatele și le depun spre evaluarea critică de către colegii lor, iar aceste cărți, articole și manuscrite sunt păstrate în biblioteci, unde generațiile ulterioare pot reverifica ceea ce a putut să-i convingă pe contemporani. Aceste tehnici ne apropie de gânditorii care au activat în antichitate, dar și de autori mult mai recentți. Pe parcursul a peste 800 ani, universitățile au construit (cel puțin în Europa) cadrul pentru o serie de modalități de transmitere a cunoștințelor generației următoare.<sup>1</sup> Profesorii își prezintă concluziile cercetărilor personale și le integrează în cadrul mai larg al cunoștințelor acumulate până în acel moment. Chiar dacă formatele de prezentare s-au mai schimbat, prelegerile și seminarele demonstrează o persistență extraordinară. O audiență compusă din studenți evaluează adesea săptămânal calitatea acestor prezentări (și cât de potrivite sunt pentru interacțiunea ulterioară cu profesorii). Pentru acei studenți care au privilegiul de a-și alege locul în care să-și desfășoare studiile, migrația academică a reprezentat un vot pentru calitatea predării. Cu timpul, universitățile mari se diferențiază de cele mici, unde rămân studenții mai puțin ambițioși.

Atât profesorii cât și studenții ambițioși cu acces la informație și mijloace reacționează la reputație și caută să obțină un post la una din cele mai prestigioase universități, având încredere în evaluarea calității de către colegii lor. De-a lungul timpului, unele universități au devenit instituții de învățământ de avangardă, iar personalul academic din alte universități reacționează la standardele stabilite de instituțiile respective. Aceste standarde se pot schimba (și ele au evoluat în mod considerabil de la scolastica medievală la gândirea critică modernă), însă ceea ce rămâne este funcția de stabilire a standardelor intelectualilor de frunte și a centrelor care îi găzduiește. Astfel, asigurarea calității este o funcție foarte veche și, posibil, centrală a universităților.

---

1 Un exemplu elocvent putem găsi în lucrarea lui Robin Haydon Darwall-Smith, *A history of University College, Oxford*, Oxford / New York 2008.

Oamenii de știință mai tineri, după ce au obținut primul titlu care demonstrează capacitatea lor de a desfășura lucru independent dincolo de activitatea repetitivă, pregătesc o disertație pe care trebuie să o susțină în mod public. Titlul de doctor (și uneori un pas secund sub forma habilitării sau a altei cărți care urmează să fie publicată) rămâne a fi baza pentru mai multă recunoaștere în calitate de cadru academic adevărat. Aceste susțineri publice, oricât de formale ar părea, sunt o modalitate foarte importantă de asigurare a calității deoarece colegii decid dacă lucrul cuiva este acceptat, precum și dacă candidatul este cooptat în cadrul comunității academice.

Putem adăuga conferințe și lecții publice ca elemente adiționale pentru a face calitatea recognoscibilă. Aceste tehnici au evoluat pe parcursul secolelor și cele două sub-discipline istorice, denumite «istoria universităților» și «istoria ideilor / științelor» oferă toate detaliile necesare pentru a învăța din acest lung proces și din variantele lui naționale și locale, dar și despre diferitele perioade istorice în evoluția unor astfel de sisteme de asigurare a calității în cercetare și știință.<sup>2</sup>

Cu siguranță, au fost și timpuri în care au existat critici dure. Sfârșitul secolului al XVIII-lea a fost unul plin de atacuri la adresa universităților. În unele locuri provinciale, era mai mare probabilitatea ca fiul vreunui profesor sau fost profesor să obțină postul tatălui său decât să aibă loc controale neutre ale calității la lucru. Studenții nu erau satisfăcuți cu lucrul școlastic nepRACTIC în cadrul universităților, în timp ce ideile noi erau mai degrabă discutate în cercul intelectualilor independenți și în cercurile publice noi-apărute în cadrul cărora se întruneau specialiștii care-și practicau profesia.<sup>3</sup> La începutul Revoluției Franceze, Sorbona a fost închisă, și doar în timpul lui Napoleon a fost redeschisă Universitatea Imperială, în timp ce erau întemeiate institute speciale pentru a instrui profesioniștii în domeniile ingineriei, materiei militare și predare în cadrul școlilor publice. De partea cealaltă a fluviului Rin, Wilhelm von Humboldt, în Prusia proaspăt-învingătoare, a promis să introducă un model universitar complet nou<sup>4</sup>, care să servească necesitățile societăților în curs de modernizare prin combinarea profesionalizării și reflecției. Acest lucru i-a conferit Facultății de filozofie un rol de frunte în procesul de evoluție din cadrul întregii universități.

Mai târziu, impactul regimurilor politice a fost discutat în mod critic, iar în secolul al XX-lea există multe exemple bine-cunoscute când clasele politice au intervenit în procesele de recrutare, care până atunci erau autonome, managementul curriculumului

2 Walter Rüegg (ed.), *Geschichte der Universität in Europa*, 4 vols, München 1993.

3 Daniel Roche, *Le Siècle des Lumières en province : académies et académiciens provinciaux, 1689–1789*, Paris-La Haye, Mouton, 1978, 2 vols.

4 Sylvia Paletschek, *Eine deutsche Universität oder Provinz versus Metropole?* Berlin, Tübingen und Freiburg im «langen» 19. Jahrhundert, in: Rüdiger vom Bruch (ed.), *Die Berliner Universität im Kontext*, München 2010, pp. 213–242.

și formularea programului de cercetare. Unii au concentrat această critică asupra regimurilor cu caracter fascist și pur-socialist, în care intervențiile statului și serviciilor secrete în afacerile academice devenise complet evidente.<sup>5</sup> Argumentul că sistemele academice care activau sub astfel de regimuri și-au pierdut credibilitatea internațională și o parte importantă a dinamicii lor intelectuale, a fost utilizat pentru a consolida masiv ideea autonomiei academice și convingerea că personalul academic poate asigura mai bine calitatea propriului lucru, utilizând propriile standarde, decât conformându-se reglementărilor de stat.<sup>6</sup> Însă, studiile recente ale Războiului Rece<sup>7</sup> au subliniat faptul că nu doar partea estică a lumii a suferit de intervenții masive ale statului în afacerile academice<sup>8</sup>. Acest fapt a revitalizat o idee care era populară atât pe de o parte, cât și pe de altă parte a zidurilor și hotarelor Războiului Rece din anii 1960, și anume că știința trebuie să servească necesităților societății și că societatea, oricare ar fi ea sau de oricine ar fi reprezentată, are dreptul de a controla știința pentru a cunoaște (cel puțin vag) ce se întâmplă cu banii plătitorilor de impozite.

Însă internaționalizarea complică și mai mult lucrurile. Încă din timpurile când naționalismul luase amploare, la sfârșitul secolului al XIX-lea, unele cadre academice erau convinse de valoarea schimbului internațional și s-au inspirat din evoluția spre organizațiile și congresele internaționale de a instaura cooperarea intelectuală transfrontalieră după propriile lor modele. Astfel a apărut o cultură transnațională care a ridicat întrebaarea dacă standardele nu sunt pur și simplu universale, ci rezultatul unei interacțiuni concrete dintre cadrele academice din diferite țări și, astfel, obiectul motivațiilor atât cosmopolitane cât și naționaliste<sup>9</sup>. Pe parcursul secolului al XX-lea, această idee a avut o prestație impresionantă, de la acordarea Premiilor Nobel la organizarea schimbului transfrontalier de studenți. Există o listă lungă de activități care au coborât barierele dintre comunitățile academice care comunicau în mare parte la nivel național și au stabilit noi forme de management transfrontalier al calității. A fost afirmat că universitățile, nu doar în vest, ci și în întreaga lume, sunt portaluri de globalizare prin exce-

---

5 John Connelly, *Stalinismus und Hochschulpolitik in Ostmitteleuropa nach 1945*, in: *Geschichte und Gesellschaft* 24 (1998), H. 1, S. 5–23; Ralph Jessen, *Akademische Elite und kommunistische Diktatur. Die ostdeutsche Hochschullehrerschaft in der Ulbricht-Ära*, Göttingen 1999.

6 În multe locuri, instrumentele de reglementare indirectă a activităților universităților au înlocuit intervențiile directe de către instituțiile de stat: Uwe Rogal, *Hochschulautonomie und Zielvereinbarungen: Neue Instrumente der Hochschulsteuerung und ihre Vereinbarkeit mit der akademischen Selbstverwaltung*, Hamburg 2008.

7 David C. Engerman, *Rethinking Cold War Universities: Some Recent Histories*, in: *Journal of Cold War Studies* 5 (2003), H. 3, S. 80–95.

8 Naomi Oreskes/John Krieger (eds), *Science and Technology in the Global Cold War*, Boston 2014.

9 Ralph Jessen/Jakob Vogel (eds), *Wissenschaft und Nation in der europäischen Geschichte*, Frankfurt a. M. 2003.

lență<sup>10</sup> – atât conectând un anumit loc cu restul mapamondului, cât și susținând o cultură specifică a cooperării cosmopolitane.<sup>11</sup>

Acest lung memento ne duce la întrebarea de ce în anii 1990, tema asigurării calității în sectorul academic a primit cu mult mai multă atenție decât în alte perioade istorice precedente<sup>12</sup> și într-un fel, s-a creat impresia că până în acel moment nu exista asigurarea calității, și trebuia să fie introdusă de actori externi. Un observator cinic ar putea presupune că agențiile de asigurare a calității, posedând spirit de întreprinzător, au identificat o nișă profitabilă și și-au oferit serviciile guvernelor (care se află sub presiunea de a justifica de ce cheltuie atât de mulți bani pe cercetare și predare în defavoarea poliției și a bunăstării) și universităților (care se află sub presiunea guvernelor care au cerut cifre publice convingătoare, care să demonstreze un nivel înalt de performanță). Acest scenariu descrie agențiile nemiloase, superioare universităților (bine-stabilite în ideea lor auto-reflexivă de autonomie) în comercializarea mesajului lor despre criza profundă din managementul calității în întregul sector academic, care în virtutea faptului că este compus din intelectuali, trăiește într-un regim constant de critică față de condițiile lor de lucru și rezultatele comunității lor.

În timp ce acest scenariu cu siguranță va mângâia imaginea de sine a multor cadre academice, istoric, relația cauzală este de fapt inversă. În timp ce agențiile de asigurare a calității au fost înființate în Statele Unite chiar de universitățile însele, pentru a se diferenția de concurenții de o calitate inferioară<sup>13</sup>, în Europa de Vest, țările de frunte în domeniul înființării agențiilor de asigurare a calității au fost Franța (1986), Olanda (1988), Regatul Unit (1992) și Danemarca (1992)<sup>14</sup>. În toate cazurile, agențiile erau înființate de guverne, în contextul unei agende orientate mai mult spre piață, ca noi instrumente de dirijare, înlocuind intervenția directă a instituțiilor ministeriale și furnizând informația necesară pentru a satisface dorința alegătorilor de a li se prezenta justificarea cheltuielilor statului. Astfel, reglementarea și-a schimbat foarte mult caracterul și, în consecință, sarcina controlului politic asupra universităților a fost parțial transferată universităților înseși (unde trebuiau să fie înființate noi departamente de asigurare a calității, în timp ce personalul respectiv din ministere putea fi redus). Gu-

10 Claudia Baumann (ed.), *Universities as Portals of Globalization. Crossroads of Internationalization and Area Studies. A Research Booklet*, Leipzig 2014.

11 Pentru o abordare mai largă a conceptului în general, vedeți: Matthias Middell / Katja Naumann, *Global History and the Spatial Turn. From the Impact of Area Studies to the Study of Critical Junctures of Globalisation*, in: *Journal of Global History* 5 (2010), pp. 149–170.

12 Acest argument fusese deja făcut de Brent D. Ruben (ed.), *Quality in Higher Education*, London 1995.

13 Crow, Steven (2002): *A Perspective From The United States*. In : *Working on the European Dimension of Quality. Report of the conference on quality assurance in higher education as part of the Bologna process*. pp. 49–62.

14 Thune, C. (1998): *The European Systems of Quality Assurance – Dimensions of Harmonisation and Differentiation*. In *Higher Education Management* 10 (3), pp. 9–26.



vernele naționale, precum și organizațiile internaționale și supranaționale, precum OSCE, Banca Mondială și Comisia Europeană, au susținut în continuare aceste evoluții.

Până aici, scenariul este reprezentat de o incantație neoliberală împotriva unui sistem universitar inocent, incapabil să se apere de o nouă agendă (Foucauldiană) al cărei scop este reglementarea societății. O astfel de abordare critică a proceselor în desfășurare se bucură de o susținere considerabilă în rândul cadrelor academice.<sup>15</sup> Dar este evident faptul că aici nu se conține întregul adevăr. Trebuie să ne întrebăm ce s-a întâmplat cu universitățile exact la sfârșitul secolului al XX-lea, că acestea nu au putut să insiste asupra utilizării instrumentelor bine stabilite ale propriilor lor organe de asigurare a calității în defavoarea noilor oferte care aveau inițial dezavantajul provenienței din afara universităților. Desigur, universitățile cu finanțare din partea statului posedă un handicap, deoarece bugetele lor depind complet de guvern și parlament, însă anume contextul mai larg societal a contribuit la aceste schimbări.

În percepția mea, există mega-tendințe noi care ne ajută să înțelegem schimbarea rapidă de la sistemele tradiționale la noile sisteme de asigurare a calității.

Una din aceste mega-tendințe este democratizarea accesului la învățământul academic. Deja după 1945, cifrele au crescut – în deosebi în SUA – și ceva mai târziu în celelalte economii industriale occidentale, în timp ce în Europa socialistă, doar 12–15 procente din cohortă avea permisiunea de a se înscrie la universitate. Ceea ce este mai important este că această masă a noilor studenți se diferențiază de generațiile precedente. Doar un grup relativ mic de candidați bine-dotați cu resurse materiale și nemateriale au făcut comparație și au ales să aplice la universitățile de top. Majoritatea studenților au ales să studieze la universități și colegii din apropiere, o tendință care a început în ultima treime a secolului al XX-lea și s-a intensificat masiv în ultima decadă a secolului. În timp ce democratizarea accesului la sistemul academic a însemnat că tot mai mulți copii ai oamenilor de la țară și ai muncitorilor puteau să-și facă studiile la universitate, astăzi, majoritatea părinților studenților au un background academic ei înșiși. Diferența față de anii 1920–1940 constă în faptul că acești părinți reprezintă o parte cu mult mai mare a societății. Ei nu fac parte neapărat din clasa mijlocie în sensul unor venituri relativ înalte (în comparație cu oamenii care lucrează în diverse ramuri ale industriei și agricultură), însă ei fac parte dintr-un grup social cu o pregătire intelectuală bună, care solicită acces la învățământ de calitate pentru copiii lor.

O parte tot mare din ei cunoaște mult mai bine sistemul academic și șansele pe care acesta le poate oferi decât o cunoșteau părinții lor cu 30 de ani mai devreme. Clasamentul universităților și mesajul implicit al acestuia privind șansele de succes ale absolvenților pe piața forțelor de muncă se află în vizorul unei audiențe interesate tot mai largi.

---

15 Richard Münch, *Academic Capitalism. Universities in the Global Struggle for Excellence*, London 2014.

Consecința acestei schimbări în sensul «democratizării» constă nu doar în proporțiile mult mai mari ale cohorței care își face studiile la colegiu, ci și în grupul relevant în societate, care cere informație despre «calitatea» universității înainte să aleagă o anumită universitate la care să-și facă studiile. Mobilitatea este acum mult mai mare, iar studenții nu mai preferă neapărat universitatea cea mai apropiată în defavoarea celei dintr-o capitală îndepărtată sau a uneia cu imaginea liderului într-un anumit domeniu de instruire profesională.

Cea de-a doua tendință este transnaționalizarea continuă a universităților. Desigur, acest aspect nu este unul complet nou, unii studenți traversând hotarele cu multe secole în urmă pentru a obține cea mai bună instruire posibilă sau pentru a scăpa de stresul politic din țara de baștină. Însă această tendință a cunoscut o intensificare enormă după sfârșitul Războiului Rece, când au căzut zidurile și mobilitatea fizică sub forma turismului și a carierelor transnaționale, a devenit o caracteristică populară a noii ordini mondiale (cel puțin pentru cei care posedau pașapoartele necesare pentru a intra în țările pe care doreau să le viziteze). Doi factori motivatori au stat la bază: Primul, un număr de țări (vorbitoare de limbă engleză) descopereau faptul că învățământul este un produs profitabil și că universitățile pot face parte din industriile lor de export. Al doilea, Uniunea Europeană a pus un accent deosebit pe învățământ și schimbul de studenți în calea sa de «extindere și aprofundare a comunității». Programul Socrates / Erasmus a oferit studenților posibilitatea de a petrece un semestru sau un an peste hotare, având rezultatul scontat de a face Europa o experiență concretă pentru un număr mare de europeni tineri. Deloc surprinzător, programele de schimb pentru studenți și personalul universitar au devenit un aspect bine-cunoscut și tot mai solicitat în procesul de deschidere spre noile state membre ale UE și, de asemenea, spre țările lor vecine, ca parte a noii politici de vecinătate.<sup>16</sup>

Atât atragerea elitelor globale spre universitățile orientate spre export, cât și spațiul educațional european, proclamat omogenizat, trebuie să facă față unei probleme serioase care derivă din mobilitatea în creștere a studenților, pe care sunt construite ambele modele. Ideea că gradele și notele au o valoare universală și că acestea pot fi ușor recunoscute dincolo de frontiere a întâmpinat dificultăți în practică – atât în momentul când studenții schimbă universitatea după primul grad obținut, cât și în cazul în care aceștia caută recunoaștere în cadrul instituției de origine pentru semestrul petrecut peste hotare. Deși exista o lipsă a unei scheme coerente a conținutului și chiar a duratei de studii, mai presus de orice, lipsa de cunoștințe privind cerințele din instituțiile de învățământ din diferite sisteme naționale (sau chiar din interiorul acestor sisteme) au împiedicat

---

16 Steffi Marung, *Die wandernde Grenze. Die EU, Polen und der Wandel politischer Räume, 1990–2010*, Göttingen 2013.

aparitia încrederii dintre instituții, necesare pentru funcționarea unei astfel de mobilități extinse.

Renumita declarație Bologna a încercat să rezolve această problemă prin introducerea unei scheme standard de studii (diferențiind între Licență și Master, ca o ofertă tuturor țărilor europene pentru a transpune tradițiile lor specifice naționale într-o schemă coerentă, care, în majoritatea cazurilor a rezultat într-o traiectorie de studiu de 3 ani plus 2 ani) și a Sistemului European de Credite Transferabile ca o monedă comună de cuantificare a volumului de lucru pentru a oferi posibilitatea existenței comparabilității eforturilor depuse, dacă nu a competențelor obținute. Structura formată din cele trei niveluri – Licență, Master și Doctorat, are drept scop posibilitatea creării unei structuri educaționale comparabile, care constă din module, care la rândul lor urmează să fie traduse din nou la nivel național în elemente mai mult sau mai puțin neutre. Inițial, s-a decis că introducerea unei astfel de scheme nu trebuie să dureze mai mult de o decadă, iar anual, ministerele naționale se întrunesc pentru a estima progresul reformei care s-a dovedit a fi una fundamentală, preluând consecințele unui proces de transnaționalizare care deja era în derulare în învățământul superior, precum și a devenit precondiția pentru pașii următori în acest proces.

Însă, nu se putea miza pe faptul că țările și sistemele de învățământ superior, care au fost unite de Procesul Bologna în Spațiul European al Învățământului Superior (EHEA), care se întinde de la Lisabona până la Vladivostok, și de la Universitatea Cambridge până la Universitatea Agrară de Stat Altai din Barnaul să urmeze aceleași standarde de calitate. Pentru a completa sistemul a fost implementată ideea acreditării. Acolo unde guvernele regionale sau naționale controlau succesul implementării reformelor Bologna, agențiile de asigurare a calității trebuiau să asigure un proces de auto-evaluare continuă de către universități, să asigure standardele de calitate, precum și implementarea proceselor de reformă. A fost utilizată o idee veche din sistemul tradițional de management al calității în mediul academic pentru a mobiliza cadrele academice însele în scopul implementării reformei – evaluarea inter pares. Agențiile de acreditare au fost înființate (în unele țări ca instituții cu finanțare din bugetul de stat, iar în altele, din inițiative private în baza unei analize cost-beneficiu din planul de afaceri) pentru a garanta, pe de o parte, conformitatea cu ideile de bază și principiile reformei Bologna, iar pe de altă parte, pentru a mobiliza o participare masivă a cadrelor academice în procedurile de evaluare.

De atunci, procedurile de asigurare a calității au devenit în multe țări surprinzător de similare. Evaluarea nu este organizată strict între persoanele care gestionează programul de studiu în cauză și colegii lor din alte universități, ci există două grupuri de actori, la fel de importanți ca și colegii atât din cadrul acestui proces, cât și pentru el: studenților li s-a atribuit un rol foarte activ în echipele de evaluare nominalizate de agențiile de acreditare, iar cele două idei care au stat la bază sunt (1) conectarea la un alt element

tradițional al managementului calității în universități (controlul zilnic al calității de către studenți, care aici este simulat de către studenții externi) și (2) consolidarea rolului studenților în calitate de «consumatori» ai produsului numit «învățământ» oferit de o companie numită «universitate». Cea de-a doua idee a fost criticată destul de dur de cei care insistă asupra unei naturi total diferite a învățământului superior față de cea a businessului, însă este, totuși, dificilă excluderea acestei abordări, deoarece ea este justificată prin faptul că studenții, în calitate de clienți, reprezintă societatea (sau mai direct: plătitorii de impozite), care are dreptul de a primi o anumită valoare pentru banii pe care i-a investit în învățământ.

Un al treilea grup cu un rol tot mai prominent în evaluările care poartă un caracter decisiv în acreditare sunt persoanele care reprezintă un anumit segment al pieței forței de muncă pentru care un anumit program de studiu sau universitate se va pregăti. Ceea ce pare a fi o serie de pași foarte rezonabili și ușor de implementat pentru a integra aspectul angajabilității în acele programe de studiu care oferă instruire pentru o profesie concretă, trebuie de fapt să facă față mai multor dificultăți atunci când este cazul disciplinelor care oferă o pregătire mai degrabă generală pentru o multitudine de locuri de muncă, în deosebi în domeniul științelor umaniste și altor științe sociale, dar și matematică și alte programe mai puțin orientate spre lucrul practic în științe. Astfel, accentul pe conexiunea cu piața muncii a provocat critici că reforma ar privilegia angajabilitatea în anumite industrii în defavoarea dezvoltării autonome a sistemului academic și a învățământului superior. Însă, temuta acaparare din partea industriilor încă nu a avut loc. Dialogul dintre universități și «piața muncii» s-a dovedit a fi unul destul de anevoios și este adesea o sarcină dificilă de a traduce așteptările reciproce pe care le are o parte față de alta. Nefiind satisfăcuți de rezultatul acestui dialog, un număr tot mai mare de studenți preiau sarcina creării punților dintre cele două baricade – odată cu creșterea numărului stagiilor de practică și a locurilor de muncă temporare pe perioada studiilor, aceștia încearcă să afle ce așteaptă viitorii angajatori de la ei.

Cu toate acestea, pe tot mapamondul, și cu siguranță, în toată Europa, evaluarea și acreditarea sunt privite ca mecanisme preferate de asigurare a calității, iar guvernele naționale, Comisia Europeană și organizațiile internaționale precum OECD, UNESCO, Banca Mondială și Consiliul Europei lucrează activ pentru promovarea acestor practici în toată lumea.

## Proiectul QUAEM

Acesta este locul în care ne aflăm noi în 2012, cu patru ani în urmă, când am demarat acest proiect documentat în prezentul volum. La etapa respectivă, reforma Bologna avea vârsta de 14 ani, departe de a fi atins maturitatea, dar cu un entuziasm caracteristic adolescenților. Mulți adepți ai acestei reforme erau convinși de efectele sale tămăduitoare asupra maladiilor sistemice perene cu condiția implementării ei complete și, de aceea, aceasta era considerată gata de exportare. În același timp, reforma a avut un efect atât de profund asupra percepției imaginii învățământului superior european, încât pentru o țară cum este Moldova, nu exista o altă opțiune decât să urmeze tendința pentru a îmbunătăți șansele absolvenților universităților sale atunci când aceștia plecau peste hotare pentru a-și continua studiile, a-și căuta locuri de muncă în industrii bazate pe cunoștințe sau pentru atragerea studenților de peste hotare spre instituțiile de învățământ superior moldovenești<sup>17</sup>. În articolul lui Lukas Bischof veți găsi o contextualizare a proiectului atât în moștenirea post-sovietică în domeniul învățământului superior, cât și istoria succintă a «europenizării» învățământului superior moldovenesc în concordanță cu reforma Bologna.

Menirea proiectului QUAEM a fost să ajute actorii moldoveni din învățământul superior să implementeze un sistem funcțional de asigurare a calității care includea atât înființarea unei agenții naționale gata să evalueze și să acrediteze programele de studiu într-o manieră transparentă și universal acceptată, cât și pregătirea unui prim set de aplicații model de la diferite tipuri de universități. Dar dincolo de aspectele tehnice ale instituțiilor și procedurilor, proiectul trebuia să susțină o cultură a încrederii reciproce și conștiințozității pentru ca rezultatele proiectului să fie sustenabile. Toate acestea erau menite să construiască o bază pentru reflectările asupra legăturilor dintre asigurarea calității și dezvoltarea strategică în cadrul instituțiilor de învățământ superior moldovenești, atât ca o cerință implicită a internaționalizării, cât și ca un impact al exercițiului acreditării internaționale asupra dezvoltării programelor de studiu în ÎS moldovenești. În capitolul «Lecțiile învățate din procesul de asigurare a calității pentru dezvoltarea strategică» al acestui volum, veți găsi analize pertinente ale prorectorilor pentru asigurarea calității din cadrul ISÎ moldovenești ale consorțiului privind impactul proiectului asupra dezvoltării strategiilor în universități.

Era clar de la bun început faptul că orice abordare, în care practicile presupuse bune (provenind de la statele membre ale UE, presupuse «dezvoltate») ar fi fost oferite drept modele, ar fi fost sortite eșecului. A fost constituit un consorțiu pan-european pentru a

---

17 Pentru o lectură critică asupra impactului Procesului Bologna în Europa de Est vedeți Tomusk, Volde-mar (2008): *The Bologna Process and the Enlightenment Project. A Bird's Eye View from the Bottom of the Slope*. In *European Education* 40 (2), pp. 9–28. DOI: 10.2753/EUE1056-4934400201.

organiza un proces al estimării necesităților și al implementării reformelor. Universitatea Leipzig a preluat conducerea și a făcut uz de propria experiență cu implementarea Procesului Bologna din anul 2004, însă, încă de la etapa formulării cererii către programul Tempus al UE a devenit clar faptul că, în timp ce limbajul utilizat sugera o convergență, experiențele europene în practică erau destul de diferite. Evident, introducerea unei noi terminologii a decurs mai repede decât procesul realităților descrise. Universitățile din Spania și până în România, care și-au înființat birourile pentru managementul calității cu câțiva ani în urmă și-au căpătat experiența cu procesele naționale sau regionale de acreditare a programelor de studiu disponibile partenerilor din Moldova. Iar agenția germană de acreditare AQAS a susținut proiectul nu doar cu expertiza sa, obținută în diferite setări ale evaluării calității, ci și a evaluat în mod direct programele în Moldova, ceea ce va servi drept model pentru procesele ulterioare de AC, care acum sunt demarate de agenția moldovenească de acreditare recent înființată, ANACIP. Facilitarea internaționalizării AC atât la nivel național (sub forma unei agenții și a regulamentelor sale), cât și la nivelul universităților (atât sub forma birourilor care gestionează acest proces în mod administrativ, cât și sub forma unei culturi instituționale, în care toți actorii acceptă noile proceduri ca fiind utile, adecvate și participative) a fost unul din scopurile principale ale programului Tempus, și acum, după patru ani de lucru asiduu, putem să vedem rezultatele obținute. Sperăm că interviurile colectate în acest volum, precum și rapoartele privind primele proceduri de acreditare care au avut loc în 2015 și 2016 vor ajuta cititorul să înțeleagă mai bine etapa la care ne aflăm în acest proces.

Din ceea ce s-a spus la începutul acestei introduceri, este evident faptul că acest program cu durata de aproape patru ani nu a re-inventat bicicleta. Din contra, scopul nostru a fost de a susține o cultură academică a conștientizării aspectelor legate de calitate, în care practicile de succes și atitudinile din trecut sunt transmise în lumea nouă a unui proces adesea formalizat de AC, dar și de a introduce elemente care în trecut au fost mai puțin relevante, așa cum este, de exemplu, participarea formală a reprezentanților studenților la evaluarea programelor de studiu.

Însă, proiectul QUAEM nu a fost destinat să fie unul difuzionist. Oricât de mult ar fi învățat partenerii noștri moldoveni din întâlnirile noastre, noi, de asemenea, ne-am învățat lecțiile noastre. Prima din ele a fost una foarte simplă: ceea ce este practicat la o anumită universitate trebuie tălmăcit foarte explicit în momentul confruntării cu practicile diferite din alte instituții. De aceea, trebuie să fim foarte deschiși în ceea ce privește intențiile noastre și modul în care ele se vor transpune în proceduri utilizate în universitățile din întreaga Uniune Europeană. Pare de la sine înțeles, dar a fost un proces în care am aflat cât de diferit a fost implementat Procesul Bologna și cum formulările aparent unanim acceptate ale principiilor pot fi înțelese și traduse. În mod ironic, astfel de proiecte europene de colaborare adesea încep să contribuie la crearea a ceea ce acestea literalmente iau ca punct de plecare: o percepție comună a scopurilor și obiectivelor

proiectului, care trebuie să fie prezentate în comun partenerului din afara UE. În cadrul acestui proiect am utilizat fiecare activitate pentru dezbateri pe tema procedurilor de AC, eficacitatea lor și contextul lor istoric. Efectul acestor discuții a fost diferit la instituțiile Consorțiului, însă ne putem mândri cu abordarea intelectuală a ceea ce se numește asigurarea calității, care constituie o trăsătură specifică a acestui proiect. Doresc să le mulțumesc tuturor celor care au contribuit la acest proces, acceptând un fel de incertitudine epistemologică în timpul întrunirilor pe care le-am avut pe parcursul ultimilor ani.

Dividendele au venit sub forma expertizei extinse în cazul evaluării programelor noastre de studiu de acasă. Paralel proiectului moldovenesc, dar independent de acesta, am avut sarcina de a depune actele pentru reacreditarea unui program de master Erasmus Mundus, care este gestionat de cinci universități europene și coordonat în cadrul institutului meu. Doar în timpul desfășurării procesului am realizat cât de mult am beneficiat din dialogul cu partenerii noștri moldoveni pentru a auto-analiza programul nostru și a-l prezenta agenției de acreditare.

Dezbaterile între membrii echipei TEMPUS au adus și idei noi despre modul de acreditare europeană a programelor europene care încă nu există, dar sunt foarte solicite atât de consorțiile transnaționale, cât și de organele de finanțare, care susțin astfel de programe și așteaptă o acreditare transnațională.

Partenerii moldoveni – spre deosebire de ceea ce observăm noi uneori la universitățile noastre – căutau de la bun început o abordare sistematică a managementului calității și, de aceea, au depus eforturi constante pentru a adopta strategii de dezvoltare instituționale – așa cum este reflectat în interviurile care succedă acest volum. Este adevărat că atestările vin de la persoanele care au fost direct implicate în formularea și aplicarea unor astfel de strategii. Rămâne să vedem dacă efectele acestor acțiuni vor ajunge cu adevărat până la nivelul departamentelor, catedrelor și institutelor. Evaluările care umează vor elucida măsura în care profesorii, lectorii și studenții se identifică cu aceste strategii, și nu doar exprimarea verbală a acordului lor cu ceea ce este inevitabil. Provocarea principală, însă, nu constă în situația excepțională a acreditării, când instituțiile trebuie să se lupte pentru recunoașterea colegilor săi, a conducerii universităților lor și a clasei politice a țării. Cu siguranță, profesorii și rectorii trebuie uneori să lupte crâncen pentru supraviețuire în circumstanțele unui buget național care nu are suficiente resurse pentru a asigura măcar necesitățile de bază ale predării și cercetării de top. Provocarea, însă, după cum am înțeles noi în timpul proiectului, constă mai degrabă în situațiile de zi cu zi din auditorii, laboratoare și sălile pentru prelegeri, când studenții își evaluează profesorii, când cadrele academice își evaluează colegii, iar profesorii acordă note studenților la doctorat. Astăzi, managementul calității beneficiază de susținere din partea unor noi instituții, și constă din

practici mai sofisticate și mai formalizate.<sup>18</sup> Dar, ca și acum câteva secole, succesul depinde de actorii din mediul academic și orientarea lor spre excelență și performanță în predare și cercetare.<sup>19</sup>

---

18 Consultați pe post de manual, scrisă pentru conducătorii colegiilor și universităților din India: Marmar Mukhopadhyay, *Quality Management in Higher Education*, Singapore et al. 2016.

19 De aceea, cineva s-ar putea îndoi de faptul că transpunerea nechibzuită a modelelor de business în managementul calității învățământului (superior) ar putea să aibă succes. Un exemplu elocvent poate fi găsit în lucrarea adesea republicată a lui Edward Sallis, *Total Quality Management in Education*, London 2002.



## **Partea 1-a.**

### **Lecții învățate din asigurarea calității pentru dezvoltarea strategică**



Otilia Dandără

## Reflectarea finalităților proiectului QUAEM în strategia de dezvoltare instituțională a Universității de Stat din Moldova

Participarea USM în proiectul QUAEM a adus multiple beneficii instituției noastre. Ca rezultat al realizării obiectivelor proiectului, USM și-a consolidat sistemul de management al calității și a preluat de la colegi bunele practici de proceduri de asigurare a calității. Una dintre schimbările produse este cea de îmbunătățire a managementului universitar în general, prin consolidarea componentei proiective a managementului. Pornind de la necesitatea abordării sistemice în managementul universitar și valorificarea posibilității unui management participativ, pentru prima dată echipa managerială a USM a monitorizat procesul de elaborare a Strategiei de dezvoltare instituțională pentru anii 2016–2020, de către comunitatea universitară. În cadrul Ședinței Senatului din luna octombrie, au fost discutate direcțiile strategice de evoluție a USM. Ulterior, pe parcursul a două luni, comunitatea academică prin toate structurile sale (departamente, facultăți, centre de cercetare), a elaborat strategia de dezvoltare a structurilor respective și a propus obiective strategice pentru evoluția universitară în general.

În comparație cu Strategia de evoluție a USM (2009–2014), Strategia USM (2015–2020) a schimbat accentele în dezvoltarea instituțională. Aceste schimbări au fost influențate în mare parte și de evaluarea externă a celor trei programe: Istoria, Clima, Finanțe și Bănci, de către AQAS. Atât metodologia evaluării, prin criteriile și indicatorii de calitate, cât și procedura de evaluare (o mare importanță au avut vizitele de lucru ale grupurilor de experți), au contribuit la schimbarea unor atitudini ale echipei manageriale și ale personalului USM privitor la activitatea instituției.

Astfel, primul obiectiv strategic declarat este *Dezvoltarea și consolidarea calității ofertei educaționale*, care preconizează un șir de acțiuni strategice:

- Elaborarea planurilor de învățământ din perspectiva formării competențelor profesionale, abordărilor interdisciplinare și a problematicii actuale a domeniului de formare profesională
- Dezvoltarea curriculumului la discipline, cu accent pe axarea procesului didactic pe student și realizarea lucrului individual și tehnologiilor didactice interactive

- Realizarea parteneriatului educațional cu angajatorii / reprezentanții pieței muncii în vederea modernizării programelor de formare profesională
- Menținerea procesului de formare profesională la nivelul unor standarde de calitate, prin care să asigurăm recunoașterea competitivității studiilor la USM în țara și peste hotare
- Creșterea dimensiunii internaționale a programelor de studii (programe de studii predate în limbi străine)
- Asigurarea procesului de formare profesională cu cadre științifico-didactice de înaltă competență, prin activități de formare continuă
- Utilizarea tehnologiilor moderne, inclusiv a platformelor electronice în procesul de formare profesională
- Promovarea programelor de studii integrate / interdisciplinare (2 facultăți diferite!)
- Modernizarea și promovarea unui management participativ al calității, cu implicarea activă a structurilor la nivel de facultate (profesori și studenți) și cu reprezentanții pieței muncii
- Implementarea unui mecanism eficient de evaluare internă și autoevaluare a calității procesului educațional
- Modernizarea strategiei de ghidare și consiliere în carieră a studenților
- Crearea unui mecanism de monitorizare / urmărire a evoluției profesionale a absolvenților

Trei din cele șapte obiective strategice, se referă la dimensiunea *Internaționalizare*:

- Intensificarea și creșterea calității activităților de colaborare;
- Creșterea gradului de internaționalizare a activităților academice;
- Consolidarea imaginii și intensificarea acțiunilor de promovare.

Aceste priorități de dezvoltare a USM s-au conturat, la fel, în rezultatul participării la activitățile proiectului QUAEM și în rezultatul evaluării externe, care a identificat anumite lacune în activitatea USM, pe dimensiunea internaționalizării.

Prezentăm câteva acțiuni strategice, menite să consolideze mobilitatea și cooperarea internațională:

- Încurajarea și susținerea mobilităților internaționale ale studenților, cadrelor didactice și administrative;
- Inițierea și susținerea programelor de studii derulate în limbi străine, în special în limba engleză;
- Atragerea unui număr sporit de studenți străini prin participarea la diverse evenimente internaționale și prin diseminarea susținută a ofertei educaționale în rețeaua de parteneri;

- Dezvoltarea și extinderea programelor de studii cu diplomă dublă și celor în co-tutelă;
- Dezvoltarea competențelor lingvistice (prioritar pentru limba engleză) ale personalului academic, administrativ și ale studenților.

În mod evident, calitatea programelor de studii, presupune în mod obligatoriu și implicarea studenților. În Strategia 2009–2014, a lipsit un obiectiv strategic orientat spre implicarea studenților și încurajarea acestora de a participa activ în viața comunității academice. Strategia 2015–2020, și-a propus ca obiectiv strategic, *Sprrijinirea activităților profesionale, sociale, culturale și sportive organizate de către studenți*, cu următoarele acțiuni strategice:

- Perfecționarea sistemului de recunoaștere și transfer al creditelor în scopul facilitării mobilităților studenților atât pe plan internațional, cât și pe plan național;
- Instituirea unui sistem de monitorizare a traiectoriei academice și de facilitare a integrării profesionale: dezvoltarea serviciilor de ghidare și consiliere în carieră;
- Stimularea implicării partenerilor în dezvoltarea programelor de master și doctorat care să corespundă solicitărilor mediului socio-economic;
- Ameliorarea continuă, cantitativă și calitativă a serviciilor sociale pentru studenți;
- Organizarea și premiarea anuală la nivel de facultate a concursurilor «Cel mai bun student» și «Cea mai bună grupă academică»;
- Organizarea anuală a Conferinței «Absolvenții USM în fața companiilor»;
- Organizarea în parteneriat cu studenții a zilelor porților deschise și a caravanei studenților prin liceele din țară;
- Consolidarea organizațiilor studențești care vor fi parteneri reali în identificarea preocupărilor și problemelor social-culturale în scopul întreținerii unei bune comunicări și cooperări, sensibilizării la punctul de vedere al studenților cu toate vulnerabilitățile specifice vârstei respective;
- Continuarea și îmbunătățirea serviciilor informatizate ale bibliotecii, dezvoltarea bibliotecii virtuale, alocarea unor spații suplimentare în campusurile universitare.

În mod tradițional, pilonii de bază ai activității universității sunt: educația și cercetarea. Prin Strategia 2015–2020, USM și-a propus consolidarea cercetării, apreciind-o drept una dintre sursele de sporire a calității procesului de formare profesională.

USM apreciază colaborarea în proiectele internaționale drept o deschidere și un acces către bunele practici, o modalitate eficientă de comunicare colegială și o posibilitate de unire a eforturilor în scopul modernizării învățământului superior.

## **Strategia de dezvoltare instituțională – principalele elemente și provocările cheie din experiența Universității Tehnice a Moldovei**

Planul strategic de dezvoltare al universității (PSDU) reprezintă, în sine, un program de dezvoltare al instituției pentru un termen de 5 sau mai mulți ani, obiectivele și strategiile de dezvoltare ale instituției armonizate cu politica educațională națională și europeană.

De ce este necesar ca universitatea să elaboreze un PSDU? Procesul de învățământ este unul conservator / cu o mare inerție; rezultatele acțiunilor se observă abia după 3–4 ani; industria, precum și alte ramuri ale economiei modifică foarte dinamic cerințele impuse specialiștilor absolvenți. În aceste condiții, universitatea este obligată să anticipe, să prevadă, cu ajutorul specialiștilor din economie, modificările posibile din mediul de afaceri și să le reflecte în Planul său de dezvoltare strategică.

### **Planul strategic este important pe plan intern și extern prin faptul că:**

- Este o bază argumentată pentru negocieri cu Ministerul Educației și Ministerul Finanțelor privind finanțarea universității, cu Ministerul Economiei și Ministerul Muncii privind cota de admitere la ciclurile de studii promovate;
- La nivel de universitate și foruri superioare vor fi cunoscute explicit: direcțiile prioritare de dezvoltare ale instituției; obiectivele strategice; acțiunile strategice la nivel universitar, eșalonate în timp;
- La nivel de facultate, catedră, laborator științific vor fi determinate: direcțiile prioritare de dezvoltare departamentale, acțiunile, care se vor realiza eșalonat;
- Fiecare cadru didactic / cercetător științific va avea definit un program de activități pentru o perspectivă de cel puțin 5 ani.

**Cerințele generale față de planul strategic pot fi formulate astfel [2]:** să fie realist, cu perspective reale de realizare; să fie armonizat cu politica educațională națională; să corespundă tendințelor actuale ale învățământului european; să consolideze eforturile întregului colectiv (cadre științifico-didactice, cercetători, studenți, personal auxiliar).

Astfel, obiectivele și strategiile de dezvoltare ale universității vor fi sincronizate cu politica educațională a țării, reflectate în Codul Educației al Republicii Moldova și Stra-

tegia învățământului 2020 [3], precum și obiectivele majore ale învățământului european privind ocuparea forței de muncă, inovarea, educația, incluziunea socială și mediul, care urmează să fie îndeplinite până în 2020 (vezi «Europa 2020» [4]).

**Un plan strategic cuprinde următoarele compartimente obligatorii:** misiunea universității; analiza stării actuale; obiectivele fundamentale, priorități; strategii / acțiuni de bază; metode de evaluare a realizării PSDU.

*Misiunea comunică ceea ce reprezintă universitatea și ceea ce vrea să facă ea pentru societate.* O bună formulare a misiunii trebuie să conțină următoarele elemente [2]: viziunea generală, valorile fundamentale pe care și le asumă managementul de vârf al instituției, o articulare a obiectivelor fundamentale ale instituției, luarea în considerare, la un nivel rezonabil, a intereselor și potențialului principalilor actori. Misiunea universității se regăsește formulată în documentul de bază - Carta Universitară [1].

Universitatea Tehnică a Moldovei (UTM) și-a formulat astfel misiunea (art. 8) [1]: «UTM își asumă misiunea de centru de învățământ, de cercetare științifică și de cultură în Republica Moldova; promovarea învățământului și a cercetării științifice, ambele situându-se permanent în serviciul și în ritmul de evoluție al unei societăți bazate pe valorile cunoașterii; situarea vieții academice și, indirect, a altor domenii de cunoaștere, în contextul european și mondial; contribuția la dezvoltarea națională din punct de vedere social, economic, cultural, politic, printr-o implicare activă în viața comunitară.»

*Analiza detaliată a stării curente.* Dezvoltarea instituțională are un punct de sprijin - starea actuală, care trebuie să fie cât mai bine definită. Ea este reflectată într-o bază de date, care conține informații privind: structurile funcționale existente, studenți pe programe de studii, cadre didactice (titluri didactice și științifice), baze de suport, finanțe ș.a. Se prezintă, de regulă, dinamica proceselor formulată în baza datelor statistice din ultimii 5–10 ani. Folosind aceste date, se definește linia de bază, care descrie pronosticul dezvoltării instituției pe viitor, în caz dacă nu se vor întreprinde modificări de structură, management și finanțare.

În baza unei analize profunde, cu efortul întregii comunități universitare, se definesc obiectivele strategice ale instituției pentru următoarea etapă de dezvoltare. De exemplu, la capitolul studenți, în PSDU al UTM este prezentată dinamica contingentului de studenți pentru ultimii 10 ani, din care se observă o reducere dramatică a numărului de studenți după anul 2008, cauzele fiind legate atât de schimbările de ordin demografic, cât și de deschiderea unor noi posibilități pentru emigrarea tinerilor la studii în străinătate. Cunoașterea acestor fapte a permis universității să constate care pot fi consecințele (reducerea veniturilor la aceleași cheltuieli de întreținere a localurilor, reducerea posturilor didactice) și să planifice activitățile care trebuie întreprinse, de exemplu, sporirea atractivității UTM prin diversitatea și calitatea programelor oferite, eficientizarea orientării profesionale a elevilor, internaționalizarea universității, sporirea și îmbunătățirea

tățirea sectoarelor de cercetare și a segmentului de formare continuă a specialiștilor din economia națională.

Obiectivele strategice ale UTM, pentru perioada 2015–2020, sunt structurate pe 8 direcții principale:

1. promovarea calității în procesul de învățământ,
2. promovarea excelenței în cercetarea științifică,
3. dezvoltarea și motivarea resurselor umane,
4. dezvoltarea infrastructurii de suport a activităților didactice și de cercetare,
5. integrarea mai profundă cu industria/mediul de afaceri, internaționalizarea universității,
6. dezvoltarea infrastructurii de suport a activităților de agrement și asigurare socială,
7. diversificarea surselor de finanțare,
8. management universitar responsabil și transparent.

Fiecare obiectiv strategic planificat în PSDU este însoțit de strategii de realizare / activități. În continuare sunt prezentate câteva exemple din PSDU al UTM [5].

### **Ex.1. Obiectiv strategic: Promovarea calității procesului de învățământ**

- a. Promovarea permanentă a procesului educațional centrat pe student, pe rezultatele învățării și pe calitate, pentru a asigura competitivitatea Universității pe plan național și regional.
- b. Evaluarea și modernizarea planurilor de studii de licență și masterat sub aspectul: conformității cu cadrul național al calificărilor; satisfacerii standardelor de acreditare și calitate; corelării cu cerințele societății și ale mediului de afaceri; dezvoltării competențelor transversale ale studenților (limbi străine, antreprenariat, informatică); facilitării plasării absolvenților în câmpul muncii.
- c. Modernizarea conținutului cursurilor, a activităților practice și a metodelor de predare - învățare sub aspectul trecerii de la transmiterea de cunoștințe la dezvoltare de competențe, evidențierea aspectului aplicativ la cursurile fundamentale.
- d. Promovarea metodelor și tehnologiilor moderne de predare-învățare, inclusiv învățare asistată, coordonată și dirijată de cadrul didactic, activități didactice interactive, promovarea învățământului bazat pe probleme (PBL), utilizarea platformelor e-learning.
- e. Modernizarea mecanismelor folosite pentru formarea contingentului de studenți, admitere la studii și păstrarea contingentului.



- f. Studiul oportunității introducerii noilor specialități și/sau discipline la cerințele pieței muncii, a programelor de studii interdisciplinare, coordonate de două sau mai multe facultăți, precum și cele cu potențial de a atrage noi studenți, lărgirea spectrului specialităților ingineresti cu predare în limbi moderne (engleză, franceză, germană).
- g. Identificarea și implementarea a noi forme și conținuturi ale stagiilor de practică ale studenților prin stimularea extinderii parteneriatelor cu mediul de afaceri din țară și de peste hotare, prin extinderea stagiilor științifice și didactice în centrele de excelență create sau care urmează a fi create la UTM, la departamentele universitare.
- h. Identificarea și implementarea mecanismelor de stimulare a cadrelor didactice privind elaborarea cursurilor digitale, publicarea manualelor, ghidurilor de proiectare și a notelor de curs, consolidarea capacităților editoriale ale universității.

## **Ex.2. Obiectiv strategic: Promovarea excelenței în cercetarea științifică**

Activitățile de cercetare științifică, inovația și transferul tehnologic sunt principalele activități creatoare și generatoare de progres economic și social, servesc comunității în mod semnificativ, prin rezultatele lor. UTM, conștientă de rolul pe care-l joacă în societate, acordă acestui gen de activitate importanța, sprijinul și încurajarea cuvenite. UTM planifică următoarele strategii de realizare:

- a. Promovarea excelenței în procesul de cercetare, susținerea proiectelor de cercetare cu vizibilitate și impact, precum și a domeniilor cu potențial ridicat în producerea, transmiterea și utilizarea cunoștințelor (nanotehnologii, tehnologii informaționale și comunicații, eficiență energetică și energii regenerabile, materiale noi în construcții, tehnologii noi de prelucrare a produselor agroalimentare, tehnologii industriale și materiale noi, sisteme robotizate ș.a.).
- b. Integrarea Universității în spațiul de cercetare european și internațional prin: elaborarea și implementarea unei strategii de motivare și susținere financiară și instituțională a cercetătorilor în pregătirea, înaintarea și participarea în proiectele de cercetare europene, cu parteneri străini; susținerea participării cadrelor științifico-didactice la evenimente științifice internaționale; sprijinirea inițiativelor de organizare la UTM a evenimentelor științifice de prestigiu cu participare internațională; crearea unui structuri instituționale cu responsabilități de a atrage finanțare din proiecte europene, naționale, de cercetare-dezvoltare cu agenții economici din țară.

- c. Dezvoltarea capacității de cercetare a catedrelor UTM și extinderea gradului participativ în cercetare, în special a tinerilor, prin atribuirea unei cote considerabile pentru cercetare din alocațiile de la bugetul de stat; extinderii substanțiale a tematicilor proiectelor «Cercetare în echipă» pentru tinerii cercetători.
- d. Elaborarea și implementarea unui sistem de contabilizare, evaluare și promovare a activităților de cercetare și inovare corelat cu tendințele actuale, inclusiv prin măsurarea vizibilității și impactului rezultatelor științifice.
- e. Elaborarea mecanismelor pentru motivarea și susținerea cercetării interdisciplinare și aplicative, creării colectivelor inter-departamentale, inclusiv, cu atragerea cercetătorilor din străinătate.
- f. Consolidarea școlilor doctorale prin: revizuirea, în scopuri de îmbunătățire, a regulamentelor de activitate ale acestora; implementarea mecanismelor de susținere (inclusiv financiare) a doctoranzilor și motivare a conducătorilor de doctorat; stimularea doctoratului în cotelă internațională; atragerea doctoranzilor din străinătate; susținerea participării doctoranzilor la evenimente științifice internaționale.
- g. Revitalizarea activității de cercetare științifică studențească prin integrarea în colectivele de cercetare a studenților, în special de la studiile de master.
- h. Sporirea impactului internațional al publicațiilor proprii. Identificarea și implementarea măsurilor și resurselor necesare promovării publicației științifice «Meridian ingineresc» la categoria B, ulterior A.

### **Ex.3. Obiectiv strategic: Dezvoltarea infrastructurii de suport a activităților didactice și de cercetare**

UTM dispune de spațiile necesare pentru învățământ, cercetare și alte activități conexe. În domeniile ingineresti, pregătirea practică a studenților reprezintă o componentă decisivă privind valoarea, calitatea și perspectivele de angajare și inserție rapidă în câmpul muncii. În aceste condiții, la modificările rapide ale tehnologiilor industriale, universitatea trebuie să răspundă cu modernizări adecvate ale bazei de laborator, ale suportului experimental în cercetare / proces de studii. În acest context, UTM are în vedere următoarele strategii:

- a. modernizarea bazei de laborator, dotarea cu echipament performant a laboratoarelor de studii (în bază de acorduri de colaborare cu companiile de profil, asociațiile profesionale și cu suportul foștilor absolvenți ai UTM);
- b. dezvoltarea centrelor de excelență deja existente la UTM (în total 6); cât și crearea următoarelor noi centre de excelență și platforme tehnologice: Centrul de excelență în domeniul TIC, Centrul de excelență în domeniul design-ului și tehnologiilor în

confecții, Platforma eologie, Platforma de procesare și păstrare a fructelor și legumelor, Platforma energii regenerabile.

#### **Ex.4. Obiectiv strategic: Dezvoltarea infrastructurii de suport a activităților de agrement și asigurare socială**

UTM va susține toate măsurile necesare pentru lărgirea bazei materiale destinate activităților sportive, de agrement și asigurare socială a studenților și angajaților.

UTM dispune de o bază performantă pentru promovarea sportului studențesc. În acest context, UTM va continua eforturile pentru a menține această bază la cei mai înalți parametri și o va exploata cu eficiență maximă. Universitatea asigură cu cămine toți studenții care au nevoie de cazare; în ultimii cinci ani, mai mult de 100 cadre didactice, doctoranzi, persoane din alte categorii de angajați au beneficiat de condiții favorabile pentru construcția de apartamente personale.

Eforturile UTM în acest domeniu vor continua, fiind concentrate pe dezvoltare și pe sporirea calității serviciilor. UTM va lua în considerare modernizarea treptată a căminelor studențești și dezvoltarea campusurilor prin:

- a. reconstrucția unui bloc de laborator suplimentar la cele existent;
- b. proiectarea și construirea bazinului de înot;
- c. finalizarea blocului ingineresc la stadionul UTM, echiparea a două câmpuri de joc mini-fotbal;
- d. construcția complexului de alimentație și agrement din strada Cuza Vodă;
- e. construcția, prin metoda ipotecară, a unui case de locuit pentru colaboratorii UTM.

*Evaluarea realizării PSDU.* Un plan strategic trebuie să conțină modalități clare de evaluare sistematică a progresului în realizarea obiectivelor planificate și a eficienței procesului de management. PSDU al UTM [5], în capitolul 10, reflectă această cerință astfel:

- PSDU va fi actualizat anual, la propunerea Consiliului de Dezvoltare Strategică Instituțională, cu aprobarea Senatului UTM;
- fiecare facultate și catedră va numi o persoană responsabilă de urmărirea realizării prevederilor Planului Strategic. Ședințele de catedră, ale consiliilor facultăților și ale Senatului UTM vor avea o structură în care obligatoriu un punct se va referi la PSDU;
- facultățile își vor întocmi planurile operaționale, pe baza PSDU, la începutul fiecărui an;

- Rectorul și Președintele Consiliului de Dezvoltare Strategică vor urmări, la nivelul conducerii UTM, aplicarea Planului Strategic. Senatul UTM răspunde de îndeplinirea PSDU.

### **Referințe:**

1. Carta Universitară a UTM, [www.utm.md](http://www.utm.md)
2. Constantin Brăteanu, Ionela Jianu. *Viziunea și misiunea universității. Studiu de caz – ASE București*. [www.managemetmarketing.ro/pdf/articole/60pdf](http://www.managemetmarketing.ro/pdf/articole/60pdf)
3. Educație – 2020. Strategia sectorială de dezvoltare pentru anii 2014–2020.
4. Obiectivele Strategiei Europa – 2020: <http://ec.europa.eu/europa2020>
5. Strategia de dezvoltare UTM – 2020 / Planul Strategic de Dezvoltare al UTM, [www.utm.md](http://www.utm.md)

## **Strategia de dezvoltare instituțională – experiența USMF «Nicolae Testemițanu»**

Experiența Universităților performante și competitive demonstrează cu prisosință importanța planificării în dezvoltarea de perspectivă, bazată pe principii strategice, pe obiective generale și specifice, care să ghideze activitățile orientate spre atingerea standardului de performanță dorit și la formarea propriului stil de instruire.

USMF «Nicolae Testemițanu» a elaborat propria strategie de dezvoltare încă în anul 2010. Acest efort a fost făcut pentru a face față exigențelor de calitate și modernitate a procesului educațional. Instituțiile de învățământ superior își racordează structura organizatorică și funcțională pentru a se asigura ca majoritatea absolvenților să dispună de o pregătire bună și să fie recunoscuți cu drept de practică în alte țări dezvoltate. Însă progresul rapid al medicinei din Occident putea să plaseze absolvenții Universității de Stat de Medicină și Farmacie «Nicolae Testemițanu» într-o poziție dezavantajată în raport cu colegii lor din alte țări, dacă aceasta nu-și consolida managementul, precum și dacă nu-și alinia programele de învățământ medical și farmaceutic la ținuta celor elaborate pentru învățământul superior din spațiul european. Universitatea de Stat de Medicină și Farmacie «Nicolae Testemițanu» își propunea să răspundă la aceste provocări printr-o strategie de dezvoltare concretă, care ar fi putut oferi posibilitatea de a opera remanieri similare celor implementate în universitățile din Europa.

Astfel, în structura Strategiei de dezvoltare a Universității s-au regăsit într-un cadru logic misiunea și valorile USMF, analiza situației existente, obiectivele generale, obiectivele specifice și direcțiile de acțiune pentru fiecare dintre domeniile prioritare de dezvoltare. Strategia era completată cu un Plan de acțiuni care definea rezultatele așteptate – indicatorii de performanță ai implementării Strategiei, responsabilitățile concrete și termenele de realizare ale activităților preconizate.

Modernizarea curriculumului educațional, instituirea unui sistem de evaluare a calității activității didactice, dezvoltarea potențialului academic, promovarea cercetării științifice și a colaborării internaționale, sunt componentele esențiale ale reformei educaționale și instituționale care au fost identificate și incluse în Strategia Universității.

«Strategia de dezvoltare a Universității de Stat de Medicină și Farmacie «Nicolae Testemițanu» în perioada 2011–2020» a fost elaborată cu participarea întregului colectiv universitar, folosind rezultatele anchetării studenților, rezidenților, cadrelor științifi-

co-didactice și manageriale. În baza analizei chestionarelor au fost identificate pozițiile forte și cele carente, oportunitățile și riscurile în activitatea Universității.

În consonanță cu propunerile angajaților s-au identificat domeniile prioritare de reformare, au fost create echipele de lucru pentru fiecare domeniu. În cadrul ședințelor acestora s-au formulat misiunea, viziunea și valorile instituției, obiectivele strategice generale și specifice, acțiunile necesare pentru atingerea indicatorilor de performanță scontată, etc.

La perfectarea și definitivarea proiectului Strategiei, de rând cu echipele desemnate din cadrul mediului universitar, au contribuit experți și organisme naționale și internaționale. Proiectul a fost prezentat și discutat la numeroase întruniri ale colectivului universitar cu personalități notorii de peste hotare, la ședințele Consiliului Științific și Senatului Universitar.

Inițial grupele de lucru au efectuat analiza detaliată a stării curente, inclusiv analiza SWOT. A fost făcută o radiografie detaliată a structurilor universitare existente, programelor de studii, studenți, cadre științifico-didactice, patrimoniu, finanțe etc. Din păcate, atunci nu a fost, însă, prezentată dinamica proceselor din ultimii 5–10 ani.

În cadrul USMF, în scopul determinării punctelor puternice și a celor slabe, a oportunităților și riscurilor, au fost elaborate și aplicate patru tipuri de chestionare: pentru manageri, profesori, studenți și rezidenți. Au fost supuși chestionării 90 manageri (în mare parte șefi de catedre), 565 cadre didactice, 703 studenți de la toate facultățile și 222 rezidenți.

În rezultat, au fost identificate 6 domenii strategice de dezvoltare:

- învățământul universitar și postuniversitar;
- formarea continuă a medicilor și farmaciștilor;
- cercetarea științifică;
- resursele umane;
- managementul instituțional;
- cooperarea internațională.

Fiecare domeniu strategic planificat era însoțit de obiectivul general și obiectivele specifice. De exemplu, la domeniul învățământul universitar și postuniversitar obiectivul general era: Alinierea procesului de învățământ la standardele internaționale prin integrarea învățământului universitar și postuniversitar cu cercetarea științifică și activitatea clinică calificată și prin armonizarea tradiției școlii medicale și farmaceutice naționale cu cerințele europene.

Obiectivele specifice fiind:

1. Diversificarea ofertei educaționale și adaptarea ei la necesitățile sistemului de sănătate.
2. Realizarea reformei curriculare centrată pe student și rezident, orientată spre achiziționarea competențelor necesare în activitatea profesională, în corespundere cu standardele naționale și internaționale.
3. Îmbunătățirea continuă a calității proceselor de admitere, instruire și evaluare a competențelor studenților și rezidenților.
4. Asigurarea continuă a mediului educațional, favorabil satisfacerii cerințelor instruirii de calitate, în cadrul Universității.
5. Dezvoltarea sistemului informațional al Universității și asigurarea accesului la resursele acestuia.
6. Sporirea motivației studenților și rezidenților pentru excelență în studii și cercetare.
7. Alinierea instruirii postuniversitare naționale la exigențele europene.

Un punct important al Strategiei a fost estimarea progresului. Volumul și periodicitatea colectării datelor se efectuează în conformitate cu acțiunile, termenele de realizare și indicatorii de bază, incluși în Planul de acțiuni pentru implementarea Strategiei.

De exemplu, pentru estimarea progresului pe domeniul învățământul universitar și postuniversitar se folosesc următorii indicatori:

- Aprobarea actelor normative și deciziilor instituționale necesare atingerii obiectivelor din domeniul dat;
- Gradul de implementare a reformei curriculare la facultăți și catedre;
- Instituirea facultății de pregătire a asistenților medicali și moașelor cu studii superioare;
- Gradul de ajustare a procesului de învățământ universitar și postuniversitar la criteriile de acreditare de către organismele internaționale, inclusiv ale Comunității Europene în domeniul învățământului medical și farmaceutic;
- Numărul universităților cu care au fost încheiate contracte în domeniul mobilității studenților și rezidenților, bazate pe sistemul de credite academice transferabile;
- Gradul de implicare a studenților anilor superiori și rezidenților în procesul de instruire la catedrele Universității;
- Obiectivizarea și transparența procesului de evaluare a rezultatelor instruirii;
- Gradul de implementare a metodelor interactive de instruire, bazate pe caz și pe problemă și axate pe însușirea competențelor profesionale;
- Gradul de accesibilitate a materialelor didactice pentru studenți și rezidenți la paginile web ale catedrelor și altor subdiviziuni universitare;
- Gradul de implementare a sistemului perfecționat de selectare a candidaților pentru studii universitare și postuniversitare;

- Introducerea sistemului modificat de evaluare la examenele de promovare și absolvire în învățământul universitar și postuniversitar bazat pe competențe;
- Implementarea sistemului de asigurare a calității instruirii universitare și postuniversitare;
- Dotarea catedrelor preclinice cu tehnologii moderne educaționale și a catedrelor clinice cu utilaj medical pentru însușirea competențelor necesare în practica contemporană;
- Gradul de acoperire a studenților și rezidenților la disciplinele clinice prin instruire și testare a deprinderilor practice, cu utilizarea resurselor Centrului Universitar de Simulări în Instruirea Medicală;
- Instituirea sistemului de consiliere în probleme educaționale, psihologice și sociale pentru candidații la studii, studenți și rezidenți;
- Numărul instituțiilor medicale cu statut de clinică universitară și numărul instituțiilor medicale din sistemul sănătății, folosite în calitate de baze clinice de instruire.

S-a adoptat decizia că activitățile în cadrul Strategiei vor fi implementate în două etape.

**Etapa I (2011–2015).** Scopul etapei – crearea condițiilor necesare pentru atingerea obiectivelor trasate prin:

1. Asigurarea cadrului legal
2. Sensibilizarea membrilor comunității universitare și pregătirea persoanelor responsabile pentru organizarea și realizarea activităților specifice de implementare a Strategiei.
3. Modificări ale structurii și funcționalității subdiviziunilor în conformitate cu direcțiile strategice de dezvoltare.
4. Aprobarea structurii de management și monitorizare a procesului de implementare a Strategiei.
5. Crearea premiselor financiare / bugetare și materiale pentru realizarea prevederilor actualei Strategii.
6. «Pilotarea» și modelarea unor noi activități în baza unor subdiviziuni universitare înainte de implementare la nivel de Universitate.

**Etapa II (2016–2020).** Scopul etapei – realizarea tuturor activităților planificate pentru implementare pe scară largă și atingerea tuturor obiectivelor strategice prin:

1. Analiza rezultatelor obținute la etapa I de implementare a Strategiei și corecția activităților pentru atingerea integrală a obiectivelor strategice.



2. Extinderea rezultatelor activităților-pilot în subdiviziunile Universității.
3. Asigurarea caracterului ireversibil al schimbărilor implementate.

Implementarea Strategiei este monitorizată permanent din perspectiva realizării acțiunilor prioritare și evaluată periodic din perspectiva rezultatelor obținute. Evaluarea intermediară (de etapă) are drept scop ajustarea acțiunilor prioritare la dinamica mediului extern sau la factorii care solicită aceste ajustări. Procesul de monitorizare și evaluare se va încheia odată cu evaluarea finală a rezultatelor obținute după cei zece ani de implementare.

Activitățile din Strategia de dezvoltare se reflectă în planurile anuale de activitate ale Universității. Procedura de monitorizare, evaluare și raportare se stabilește în planul anual de activitate al Universității. Pentru fiecare dintre domeniile prioritare este desemnată o persoană responsabilă, din rândul persoanelor de decizie din domeniile respective. Responsabilii desemnați întocmesc rapoarte semestriale și anuale de progres, care sunt prezentate conducerii Universității. Raportul anual consolidat de progres este inclus în Raportul anual al Universității; el se repartizează tuturor părților interesate, Ministerului Sănătății și se plasează pe pagina web a Universității.

Evaluarea intermediară se va realiza la mijlocul perioadei de implementare (toamna 2016), când se va analiza gradul de realizare a rezultatelor preconizate și, dacă este necesar, se vor propune măsuri de corectare a întârzierilor, acolo unde acestea există. Se vor analiza de asemenea dinamica mediului extern și modul în care acesta afectează obiectivele propuse. În caz de necesitate, se vor propune ajustări ale obiectivelor și / sau rezultatelor preconizate.

Coordonarea întregului proces de monitorizare și evaluare revine în sarcina Departamentului Audit Intern. Această structură este responsabilă de:

- coordonarea activităților de monitorizare și evaluare a Strategiei de dezvoltare;
- colectarea informațiilor de la responsabilii de domeniu și administrarea bazei de date necesare pentru monitorizare;
- monitorizarea generală a atingerii rezultatelor preconizate pentru toate domeniile prioritare;
- colectarea propunerilor formulate privind perfecționarea planului de implementare;
- consolidarea Raportului anual și transmiterea lui spre aprobare conducerii Universității;
- evaluarea rezultatelor intermediare și finale ale implementării Strategiei de dezvoltare;
- analiza impactului implementării activităților din Strategia de dezvoltare;
- asigurarea transparenței în implementarea Strategiei de dezvoltare, prin plasarea pe pagina web a Universității a Rapoartelor anuale privind progresul înregistrat în implementarea Planului de dezvoltare și atingerea rezultatelor preconizate.

*Valentina Pritcan*

## **Analiza planului de dezvoltare strategică al Universității de Stat «Alec Russo» din Bălți**

Planul de dezvoltare strategică al Universității de Stat «Alec Russo» din Bălți (Strategia) a fost elaborat pentru perioada 2013–2018 și reprezintă principalul document de planificare managerială universitară, care reflectă viziunea, misiunea, strategia de dezvoltare a instituției și principalele măsuri pentru realizarea acestora. Strategia de dezvoltare a fost elaborată ținându-se cont de reformele care au loc în învățământul superior din Republica Moldova prin promovarea constantă a prevederilor Procesului de la Bologna, politicilor de dezvoltare a ÎIS, prevederilor Strategiei naționale de dezvoltare «Moldova 2020»: șapte soluții pentru creșterea economică și reducerea sărăciei, prevederilor Strategiei Europa 2020. Rolul *Planului de dezvoltare strategică* al universității constă în schițarea direcțiilor de activitate ale USARB și a modului în care aceasta va contribui la realizarea priorităților și obiectivelor strategice și a sarcinilor stipulate în documentele de politici naționale în domeniul învățământului superior. Planul de dezvoltare strategică este elaborat în baza cadrului normativ-legislativ și instituțional în domeniul educației, existent în Republica Moldova, cu aplicarea metodei participative de elaborare a documentelor de politici de dezvoltare instituțională și analizei detaliate a mediilor interne și externe, a principalelor provocări și oportunități de dezvoltare instituțională (analiza SWOT).

Prioritățile strategice ale USARB sunt axate pe fortificarea sistemului de management al calității, competitivitate, vizibilitate națională și internațională, management performant, regăsindu-se în planurile de activitate complementare și programele de dezvoltare instituțională, fixate prin acțiuni imediate (realizări rapide), pe termen mediu (schimbări operaționale) și pe termen lung (evoluția strategică), ajustate la sursele de finanțare specializate. Planul de acțiuni privind îmbunătățirea cadrului instituțional și condițiile de monitorizare a întregului set de schimbări reprezintă voința colectivului universitar.

Analiza documentului respectiv ne permite să constatăm că o primă componentă a Planului de dezvoltare strategică al Universității de Stat «Alec Russo» din Bălți o constituie *Analiza strategică* care reflectă:

- cadrul normativ;
- cadrul strategic;
- cadrul instituțional.

O mai bună înțelegere a acestor componente rezultă din specificul instituției. USARB este o instituție cu experiență de 70 de ani, fiind fondată în anul 1945 ca Institut Pedagogic de Stat, obținând statutul de Universitate de Stat «Alec Russo» din Bălți în anul 1992. În prezent, universitatea reprezintă un complex universitar cu toate nivelele de formare a cadrelor pentru economia națională (studii superioare de licență, de masterat și de doctorat), precum și formarea continuă a specialiștilor angajați în câmpul muncii. În cadrul universității își fac studiile circa 6000 de studenți, masteranzi și doctoranzi la 44 de specialități și 26 de specializări, în cadrul a 4 facultăți (<http://usarb.md>). Angajații celor 13 catedre de profil oferă servicii educaționale în limbile română, rusă și, la anumite specialități, în engleză, germană, franceză, spaniolă. USARB are o Școală doctorală în Filologie și face parte din alte 7 consorții ale Școlilor doctorale, constituite de Universitatea Academiei de Științe a Moldovei. În anul 2009, Universitatea de Stat «Alec Russo» din Bălți a obținut Certificatul Internațional ISO 9001-2000 al Sistemului Universitar European de Management al Calității. La 5 decembrie 2011, 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 activității de învățământ universitar și pregătirea cadrelor universitare și academice. Certificatul confirmă că Universitatea de Stat «Alec Russo» din Bălți are implementat și menține un sistem de management al calității conform condițiilor standardului internațional ISO 9001:2008. În anul 2011, prin *Hotărârea Consiliului Național pentru Acreditare și Atestare nr. 581 din 3 iunie 2011*, universitatea este acreditată în calitate de organizație din sfera științei și inovării cu toate drepturile aferente pentru a realiza activități de cercetare, inovare și transfer tehnologic la cinci profiluri de cercetare. Calificativul instituției este *Organizație competitivă pe plan internațional (categoria B)*. Biblioteca științifică universitară, clasată de Guvernul Republicii Moldova la categoria superioară, are un fond de carte de cca 277700 de titluri în 1013293 de exemplare (în 52 de limbi), dispune de câteva colecții speciale, baze de date, este computerizată și conectată la rețeaua Internet (<http://libruniv.usb.md>).

Prin participarea în proiecte internaționale angajații universității au posibilitatea de a se familiariza cu opiniile persoanelor responsabile de învățământul superior din zona europeană, de a împărtăși propria experiență și a disemina practicile pozitive dobândite.

USARB este o instituție publică cu autonomie financiară nonprofit, ce activează în condiții de autogestiune, corelate cu principiile responsabilității publice pentru calitatea întregii activități de formare profesională, de cercetare științifică și de prestare a serviciilor, cu gestionarea eficientă a mijloacelor bănești și a patrimoniului statului. USARB își desfășoară activitatea în baza actelor normative și legislative existente.

Cadrul strategic al USARB derivă din documentele de politici naționale de referință pentru strategia pe care și-o propune universitatea, iar cadrul instituțional este prezen-

tat de Statutul USARB, regulamentele interne instituționale, programe de studii pe mai multe domenii, specialități și specializări, realizate pe 3 cicluri, fixându-și ca obiectiv general creșterea performanțelor, consolidarea sistemului de management instituțional, educațional și de cercetare în scopul integrării universității în Spațiul European al Învățământului Superior. Aceste referințe de dezvoltare strategică instituțională acoperă toate substructurile universitare prevăzute de Organigrama USARB: Centrul de formare continuă a cadrelor didactice, Departamentul de tehnologii informaționale, Departamentul de management al calității, Departamentul pentru activitate științifică și relații internaționale, Serviciul resurse umane și planificare economică, Serviciul Contabilitate, Colegiul Pedagogic și Liceul Teoretic Regional «Ion Creangă», biblioteca științifică universitară.

Analiza Planului de dezvoltare strategică al Universității de Stat «Alec Russo» din Bălți ne permite să constatăm că o altă componentă structurală a documentului nominalizat o constituie *Situația actuală și analiza SWOT* care reflectă:

- Analiza mediului intern al universității;
- Structura resurselor umane;
- Fluctuația cadrelor;
- Specialitățile și Specializările în diverse domenii;
- Activitatea subdiviziunilor universitare;
- Nivelul existent al bazei tehnico – materiale;
- Bugetul executat al instituției;
- Analiza SWOT a USARB.

USARB funcționează în baza autonomiei universitare, înțelegând ca modalitate specifică de a se organiza și de a se autogestiona în vederea îndeplinirii misiunii și obiectivelor sale. Subdiviziunile USARB beneficiază de autonomie în limitele principiului subsidiarității. Autonomia universitară este garantată prin Codul Educației și reprezintă unul din principiile fundamentale ale învățământului superior. Analiza structurii resurselor umane scoate în evidență faptul că în universitate activează peste 700 angajați, dintre care peste 300 sunt antrenați în procesul didactic, restul fiind antrenați în lucrări de susținere.

Universitatea este structurată pe departamente, facultăți, catedre, școli doctorale, laboratoare, bibliotecă științifică, servicii, secții și centre de consultanță, transfer tehnologic, producție, prestări de servicii și formare continuă, tipografie, subdiviziuni economico-financiare și de gospodărie care funcționează în baza Cărții universitare și a regulamentelor proprii. Substructurile administrative ale USARB includ: Departamentul pentru activitate didactică, Departamentul pentru studii cu frecvență redusă și formare continuă, Departamentul pentru activitate științifică și relații internaționale, Ser-

viciul resurse umane și planificare economică, Contabilitatea, Cancelaria, Arhiva. Oferta educațională este asigurată de 4 facultăți:

- **Facultatea de Litere:** limba și literatura română, limba și literatura franceză, limba și literatura engleză, limba și literatura germană, limba și literatura rusă, limba spaniolă, limba poloneză, științe ale comunicării ș.a.
- **Facultatea de Științe Reale, Economice și ale Mediului:** matematică, informatică, științe ingineresti, fizică, studii economice, științe ale naturii și agroecologie.
- **Facultatea de Științe ale Educației, Psihologie și Arte:** științe ale educației; psihologie; arte.
- **Facultatea de Drept și Științe sociale:** drept; științe socio-umane; asistență socială.

Analiza SWOT scoate în evidență *punctele forte* cum ar fi: existența și perpetuarea unei tradiții în domeniul educațional și de cercetare; promovarea serviciilor educaționale competitive; îmbunătățirea continuă a serviciilor educaționale oferite în scopul creșterii gradului de integrare a absolvenților pe piața muncii; oferta educațională este adaptată diferitor categorii de formare profesională; personal didactic bine pregătit; acreditarea la nivel național și internațional a mai multor specialități (2008, 2011, 2014, 2015); acreditarea în calitate de organizație din sfera științei și inovării, cu toate drepturile aferente pentru a realiza activități de cercetare, inovare și transfer la 5 profiluri; negocierea și încheierea parteneriatelor cu mediul economic și social; existența unui spațiu locativ suficient pentru studenți; existența și darea în exploatare a unor noi blocuri de studii; existența unor laboratoare moderne, dotate corespunzător cu aparataj electronic, necesar atât desfășurării activității didactice, cât și a celei de cercetare; conexiune la internet etc.

În calitate de *puncte slabe*, au fost menționate înțelegerea superficială a misiunii universității de către unii angajați; finanțarea insuficientă a cercetării universitare; lipsa programelor de cercetare internaționale; oferta educațională slab-diversificată și lipsa de continuitate între programele de studii (licență, masterat, doctorat); slaba cooperare cu agenții economici în vederea adaptării ofertei educaționale la cerințele pieței muncii; lipsa ofertelor educaționale în limbi de circulație internațională; dotarea tehnică insuficientă a procesului didactic și utilizarea arbitrară a tehnologiilor moderne în procesul didactic; disproporția de vârstă a cadrelor didactice; imperfecțiunea privind cultura organizațională și integritatea academică.

În calitate de *oportunități*, am sesizat: cooperarea eficientă cu Ministerul Educației și Ministerul Finanțelor; amplasarea geografică a universității (fiind unica instituție de învățământ superior de stat din nordul țării); campusul universitar compact (unic în Republica Moldova); existența Strategiei consolidate de dezvoltare a învățământului pentru anii 2011–2015 și a legislației în domeniul parteneriatului public-privat; exis-

tența cererii de forță de muncă calificată în domeniul învățământului; acces gratuit la internet pentru studenți, inclusiv în cămine (WI-FI); apartenența la diverse agenții și consorții interuniversitare, relații de parteneriat cu alte instituții academice din țară și de peste hotare și posibilitatea demarării unor astfel de colaborări; demararea unui parteneriat public-privat în vederea renovării căminelor și finalizării construcției unor noi blocuri de studii; crearea de către Universitate a posibilităților de formare profesională (cursuri de limbi străine, tehnologii informaționale, modulul psiho-pedagogic etc.); accesul gratuit și nelimitat la resursele bibliotecii științifice.

La capitoul *amenințări*, am identificat recesiunea economică la nivel mondial și local; instabilitatea politică din Republica Moldova; existența unor lacune și contradicții a normelor legale; barierele legislative în realizarea autonomiei universitare; lipsa unui sistem de Cercetare-Dezvoltare-Inovare bine definit la nivel național; situația demografică precară în Republica Moldova (care are drept efect diminuarea fluxului de candidați la studii); pregătirea insuficientă a absolvenților din învățământul preuniversitar.

Analiza Planului de dezvoltare strategică al USARB ne permite să constatăm că o altă componentă structurală a documentului nominalizat o constituie *viziunea și misiunea* axate pe pregătirea la un nivel științifico - didactic înalt a specialiștilor care ar putea să se integreze rapid pe piața muncii, să fie competitivi într-un mediu concurențial, printr-o mare capacitate de adaptare la competiție, schimbare, inovație. Valorile USARB vizează vocația, dedicarea, profesionalismul, onoarea și atașamentul față de elementele definitorii pentru cultura organizațională a universității.

Strategia privind *Activitatea didactică*, ca și componentă a Planului de dezvoltare strategică al USARB, vizează creșterea eficienței și a competitivității procesului de învățământ. Oferta educațională a universității acoperă în prezent o gamă largă de domenii și specializări la toate nivelele educaționale: licență, masterat, doctorat, formare continuă. Procesul de activitate didactică se realizează paralel cu prevederile componentei strategice privind *cercetarea*. Politica promovată de USARB este orientată spre creșterea relevanței, asigurarea calității și eficacității procesului de cercetare științifică și inovare, spre dezvoltarea resurselor umane prin și pentru activitatea de cercetare, racordarea cercetării la sistemul european de valori și recunoașterea performanțelor în cercetare. Aceste două sectoare condiționează realizarea misiunii Universității de Stat «Alec Russo» din Bălți referitor la *internaționalizarea* ei prin încadrarea universității în spațiul european unic al cunoașterii și al cercetării, promovarea și facilitarea activităților de cooperare și mobilitate internațională ale profesorilor și studenților universității.

Un loc aparte îi revine componentei *Strategiei calității*, axată pe implementarea sistemului de management al calității activităților educaționale, de cercetare, manageriale și a vieții universitare a studenților.

În luna septembrie a anului 2011, a fost creat Departamentul de management al calității. Pe 5 decembrie 2011 și, ulterior, pe 24 august 2012, universitatea a fost certificată de organisme internaționale de certificare a sistemelor de management IQNet (The International Certification Network) și SRAC (Societatea Română pentru Asigurarea Calității) în domeniile de activități de învățământ universitar și pregătirea cadrelor universitare și academice. Certificatul confirmă că Universitatea de Stat «Alec Russo» din Bălți are implementat și menține un sistem de management al calității conform condițiilor standardului internațional ISO 9001:2008.

Universitatea a stabilit, a documentat și a 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. Implicarea universității în proiectul 530537-TEMPUS-1-2012-DE-SMGR «Development of Quality Assurance in Higher Education in Moldova» (coordonator – Universitatea din Leipzig, Germania), implementat în perioada anilor 2012–2016, este o oportunitate de a înțelege modul în care universitățile pot adăuga valoare societății prin cunoaștere, cercetare și inovare axate pe calitate. Este un proiect european cu un consorțiu puternic, care contribuie la consolidarea capacităților durabile în crearea de birouri de asigurare a calității în cadrul universităților din Moldova. Proiectul QUAEM a facilitat evaluarea internațională a patru programe de studii de către Agenția germană AQAS e. V. – Agency for Quality Assurance through the Accreditation of Study Programmes. Unul din programele de studii nominalizate a fost deja acreditat, iar celelalte două sunt în proces de evaluare.

Accreditarea programelor de studii rămâne a fi o provocare. Conchidem că pentru fortificarea sistemului de management al calității, USARB trebuie să-și intensifice eforturile pentru realizarea priorităților strategice:

- asigurarea calității activităților educaționale, de cercetare și a vieții universitare a studenților;
- creșterea eficienței și a competitivității procesului de învățământ;
- dezvoltarea cercetării științifice în concordanță cu strategia și prioritățile definite la nivel național și internațional pentru amplificarea rezultatelor științifice obținute din activități;
- sporirea vizibilității interne și internaționale a universității prin intensificarea colaborărilor academice cu mediul socio-economic și adoptarea ofertei educaționale la solicitările pieței;
- promovarea unui sistem eficient de management bazat pe principiile autonomiei universitare, în parteneriat cu beneficiarii serviciilor educaționale.

Se impune, de asemenea, optimizarea proceselor de internaționalizare a universității pentru a facilita competitivitatea și performanța proceselor de educație și cercetare.

## **Cu privire la strategia de dezvoltare a Universității de Stat «Bogdan Petriceicu Hașdeu» din Cahul**

Universitatea de Stat «Bogdan Petriceicu Hașdeu» din Cahul (USC), are scopul asigurării localităților din partea de sud a țării cu cadre de înaltă calificare. Acest obiectiv este realizat prin programe educaționale, ce asigură durabilitatea procesului de pregătire conform standardelor educaționale, în baza intereselor, necesităților și abilităților individuale ale studenților, și impune promovarea calității în procesul de predare-învățare, flexibilitate și receptivitate la particularitățile economico-sociale și culturale ale comunităților.

Prevederile Magna Charta a Universităților Europene (Procesul de la Bologna), plasează Universitatea într-un nou cadru conceptual, care vizează creșterea utilității sale atât prin pregătirea cadrelor cu potențial efectiv pentru economia națională, precum și antrenarea capacităților științifice ale acestora în soluționarea problemelor reale, transformând USC într-un participant activ la viața economico-socială, capabil să răspundă la solicitările sectorului real al economiei regionale.

Strategia de Dezvoltare Instituțională devine instrumentul principal pe care îl poate folosi USC pentru adaptarea la mediul extern și optimizarea resurselor în vederea atingerii obiectivelor propuse.

În strategia de Dezvoltare Instituțională a USC pentru perioada 2012–2016, sunt formulate viziunea, misiunea, obiectivele, strategiile și tehnicile adoptate, definește mediul în care USC funcționează și precizează serviciile care le aduce comunității. Ea a fost elaborată pentru o perioadă de 5 ani pornind de la misiunea și obiectivele universității, pe baza resurselor interne și a mediului extern, analizate în cadrul structurilor universitare și aprobate de Senatul universității. În acest sens s-a ținut cont de schimbările care se manifestă în mediul social, economic, instituțional.

Alături de acestea, USC constată necesitatea de a se implica în calitate de actor activ al dezvoltării regionale și comunitare. Învățământul superior este o componentă importantă a sistemului educativ. El joacă un rol cheie în deschiderea de noi orizonturi, prin contribuții importante la o dezvoltare echitabilă și susținută. Instituțiile de învățământ superior trebuie să acționeze critic și obiectiv pe bază de competențe și merite, promovând activ solidaritatea intelectuală și morală, servind nevoile individuale. Într-o lume a transformărilor în adâncime, de la instituțiile de învățământ superior se așteaptă să acționeze în mod responsabil.



Instituția de învățământ superior trebuie să prevadă, să anticipeze schimbări în toate sectoarele societății, să fie pregătită și capabilă să facă diferențieri și să se adapteze concordant cu acestea.

Universitatea de Stat «Bogdan Petriceicu Hașdeu» din Cahul își asumă responsabilitatea de a fi un centru didactico-științific ce are misiunea pregătirii noilor generații de specialiști cu o educație integră, modernă, multilaterală și interdisciplinară. Întru realizarea acestui deziderat, mediul universitar respectă și promovează următoarele valori:

- asigurarea calității în predare, cercetare și educație;
- oferirea programelor inovative, interdisciplinare și transdisciplinare destinate a satisface o paletă cât mai largă de cerințe educaționale;
- pregătirea, perfecționarea și recalificarea specialiștilor de înaltă competență profesională și maturitate civică, în corespundere cu necesitățile economiei naționale, capabili să rezolve problemele economiei de piață, ale integrării europene și mondiale;
- promovarea activității didactice și de investigare în spiritul valorilor democrației, al standardelor morale, al libertății academice, al deschiderii spre integrare didactico-științifică în comunitatea universitară internațională și în spiritul de cultură și civilizație europeană;
- satisfacerea necesităților personalității în plan intelectual, cultural și moral;
- promovarea integrității academice și a comportamentului etic;
- prevenirea formelor de exclusivism și intoleranță.

**Activitatea didactică** este programată, organizată și desfășurată în conformitate cu Legea Învățământului, alte acte normative în vigoare. Studiile sunt organizate cu frecvență la zi și cu frecvență redusă, finanțate din surse bugetare și extrabugetare. Înscrierea la studii se realizează în baza comenzii de stat. Pe parcursul perioadei 2007–2011 au fost organizate noi programe de studii la învățământul de licență (pedagogie în învățământul primar, psihopedagogie, informatică, inginerie și management în transport naval, inginerie și management în industria alimentară) și cinci programe la studii de masterat.

Activitatea personalului didactic constituie activități de predare a cursurilor, seminarizare, lucrări practice, de instruire practică și de evaluare, conform planurilor de învățământ și programelor curriculare, activități de cercetare științifică, activități de pregătire științifico-metodică și alte activități în interesul învățământului.

Pe parcursul activității, instituția a reușit să formeze un colectiv de persoane motivate, vârsta medie a corpului didactic fiind de 32 ani. În cadrul Universității activează 96 titulari și 36 cumularzi. Din cadrele titularizate sunt: 3 doctori habilitați (cu 1 mai mult față de perioada precedentă), 15 doctori în științe (cu 6 mai mulți față de perioada precedentă), 17 doctoranzi și competitori la grad științific.

Statele de funcții ale personalului didactic sunt întocmite anual și se stabilesc ținând cont de planurile de învățământ, formațiile de studiu, normele didactice și de cercetare. Perfecționarea continuă a profesorilor este realizată în baza Programelor de Perfecționare și Acordurilor de Colaborare, cât și cu sprijinul financiar extrabugetar (din granturi oferite de fundații și programe internaționale).

**Activitatea științifică și de cercetare** se încadrează în activitatea universitară, pe lângă procesul didactic și educațional. De aceea, este importantă antrenarea în studii postuniversitare a unui număr cât mai mare de colaboratori, aceasta fiind garanția asigurării cu cadre înalt calificate atât a cursurilor predate, cât și a stabilirii unui climat favorabil pentru abordările științifice a problemelor și obiectivelor de importanță generală și locală.

**Relațiile internaționale și interuniversitare** au un accent deosebit în dezvoltarea USC. Activitatea de cooptare la diferite proiecte de susținere a învățământului universitar contribuie la sporirea capacităților manageriale, metodicodidactice a Universității, precum și la implicarea USC în dezvoltarea social-economică locală.

## **Obiective strategice**

Obiectivele strategice rezultă din misiunea Universității și reflectă voința și capacitatea comunității academice din Cahul pentru dezvoltare și împlinire, în contextul creării unei instituții educaționale competitive.

Pentru perioada 2012–2016 Universitatea și-a stabilit următoarele obiective majore:

- Asigurarea calității activităților educaționale, de cercetare și de management, pentru promovarea imaginii și consacrarea Universității de Stat «B.P. Hasdeu» din Cahul ca și instituție de nivel regional;
- Creșterea eficienței și a competitivității proceselor de învățământ;
- Dezvoltarea cercetării științifice, în concordanță cu strategiile și prioritățile definite la nivel regional și național;
- Creșterea vizibilității interne și europene a Universității de Stat «B.P. Hasdeu» din Cahul prin intensificarea colaborărilor academice, cu mediul socio-economic și adaptarea ofertei educaționale la solicitările pieței;
- Promovarea unui sistem eficient de management, bazat pe principiile autonomiei universitare, în parteneriat cu beneficiarii serviciilor educaționale;
- Asigurarea calității vieții universitare a studenților.

## Strategia calității

Problema calității serviciilor educaționale și de cercetare din USC reprezintă un obiectiv major al comunității noastre academice. Educația, cercetarea și managementul în învățământul superior se desfășoară într-un cadru concurențial tot mai accentuat. De aceea, Universitatea de Stat «B.P. Hașdeu» din Cahul trebuie să ofere absolvenților competențele profesionale necesare pentru integrarea rapidă în profesie. Acest obiectiv poate fi realizat prin acțiuni concertate ale USC ca și furnizor de servicii educaționale, având în vedere beneficiarii (absolvenți, angajatori, utilizatori ai produselor cercetării), acțiuni care trebuie să se deruleze într-un sistem de asigurare a calității clar structurat și funcțional.

În cadrul USC s-au intensificat preocupările și acțiunile pentru constituirea unui Sistem de Evaluare și Asigurare a Calității structurat, consolidat și funcțional care să corespundă cerințelor naționale și bunelor practici europene.

În 2007 s-a constituit Secția Managementul calității la nivelul Universității și funcții de Metodist SNCS/ECTS la nivelul facultăților. Actualmente, la nivelul USC activitatea de promovare a calității este concepută și ghidată de Comisia Senatului USC pe probleme ale calității procesului de studii, iar activitatea operativă este condusă de prorectorul pentru activitate didactică și calitate.

Principalele activități desfășurate în domeniul calității procesului universitar în acest interval sunt:

1. Elaborarea Regulamentului privind evaluarea activității de învățare a studenților (aprobat de Senatul USC la 18.02.2010, proces verbal nr. 07)
2. Elaborarea Regulamentului de evaluare a calității cadrelor didactico-științifice (aprobat de Senatul USC la 25.10.2010, proces verbal nr. 03)
3. Elaborarea Manualului Calității (aprobat de Senatul USC la 27.01.2011, proces verbal nr. 05)
4. Elaborarea Manualului de Proceduri în evaluarea calității (aprobat de Senatul USC la 25.05.2011, proces verbal nr. 08)
5. Elaborarea criteriilor și cerințelor suplimentare de apreciere a performanțelor profesionale a cadrelor didactico-științifice pentru candidații la concursul de ocupare a posturilor didactice (aprobat de Senatul USC la 20.05.2011, proces verbal nr. 08)  
Coordonarea și participarea la elaborarea Rapoartelor de Autoevaluare în vederea evaluării calității. Audierea anuală de către Senat a rezultatelor evaluării calității

Obiective specifice pentru strategia de dezvoltare instituțională în următoarea perioadă ar fi:

- Obiectiv 1.** Constituirea și menținerea bazei de date privind calitatea serviciilor educaționale la USC, destinată evaluării indicatorilor de performanță pentru domeniile: resurse umane, resurse financiare și materiale, studenți, absolvenți.
- Obiectiv 2.** Evaluarea internă, periodică, a programelor de studii și a activității de cercetare științifică, stabilirea măsurilor pentru îmbunătățirea calității și creșterea eficienței.
- Obiectiv 3.** Promovarea unui sistem eficient și riguros de management, care să garanteze: managementul participativ, decizia democratică, comunicarea permanentă, transparența decizională, respectarea reglementărilor naționale și interne.
- Obiectiv 4.** Creșterea calității serviciilor educaționale, cu referire la fiecare din cele trei domenii care fac obiectul evaluării și asigurării calității: capacitate instituțională, eficacitate educațională și managementul calității.  
În acest interval de timp, la nivel instituțional, se va ridica nivelul de performanță al următorilor indicatori:
- Integritate academică;
  - Răspundere și responsabilitate publică;
  - Relevanța programelor de studii;
  - Aprobarea, monitorizarea și evaluarea periodică a programelor de studiu;
  - Valorificarea cercetării;
  - Evaluarea colegială;
  - Evaluarea personalului didactic de către studenți;
  - Calitatea predării ca sursă a învățării;
  - Programe de stimulare și recuperare;
  - Coordonarea procedurilor și activităților de evaluare și asigurare a calității.
- Obiectiv 5.** Creșterea ponderii și a mijloacelor de operaționalizare a învățământului «centrat pe student».
- Obiectiv 6.** Promovarea unei culturi a calității în cadrul USC prin acțiuni sistematice și permanente ale Secției Managementul calității, Ghidare și Orientare în Carieră.
- Obiectiv 7.** Creșterea calității vieții universitare a studenților, pe cele trei paliere: INSTRUIRE - BURSE - VIAȚA PERSONALĂ ȘI A COMUNITĂȚII USC. O importantă direcție strategică de acțiune în următorii ani va fi modificarea și îmbunătățirea semnificativă a curriculumului, centrat pe student, în conformitate cu standardele europene

## **Resursele umane**

Realizarea misiunii Universității depinde, în cea mai mare măsură, de calitatea și prestația cadrelor didactice și a personalului auxiliar. Angajații Universității reprezintă bunul ei cel mai de preț și principala investiție pe termen lung. Din aceste considerente, intenția Universității este de a depune eforturi considerabile pentru următoarea perioadă de a atrage și a menține cadre cu o pregătire cât mai înaltă, de a crea un climat de succes în care oamenii să poată munci la capacitatea lor maximă, dar și de a căuta metode și mijloace de recunoaștere și recompensare a unor asemenea prestații.

Pentru a putea atrage și menține resursele umane de care are nevoie, Universitatea își va revedea politicile sale de personal, în special: politica de angajare, politica motivațională, politica de dezvoltare a resurselor umane etc.

Universitatea își va onora în continuare datoria de a găsi mijloacele necesare pentru a asigura desfășurarea activității didactice în condiții cât mai bune și va identifica motivațiile ce pot reășa calitatea activității didactice ca prioritate, inclusiv prin susținerea inițiativelor care au ca scop accesul la performanța didactică, de cercetare și profesională.

## Repercusiuni ale proiectului QUAEM asupra asigurării calității procesului educațional în Universitatea de Stat din Tiraspol

Necesitatea de atingere a performanței colective a condus statele spre dezvoltarea unor mecanisme care ar garanta calitatea serviciilor educaționale, în general, și a învățământului superior, în particular. Actualmente aceasta este preocuparea de bază în dialogurile la nivel internațional a responsabililor pentru educație. În situația când publicul internațional discută despre ratingul și palmaresul instituțiilor de învățământ superior, autoritățile naționale iau cursul spre sporirea exigențelor [6]. Această tendință este caracteristică și evoluției sistemului educațional din RM. Astfel, aprobarea Codului educației și a suitei de acte normative destinate reglementării procesului de implementare a acestuia au avut un impact direct asupra proiectării strategiilor de dezvoltare a instituțiilor de învățământ superior [2]. Obiectivele urmărite țin de: axarea pe formarea profesioniștilor; creșterea rolului cercetării științifice în formarea specialiștilor; dezvoltarea culturii lingvistice, informaționale, de comunicare interculturală; extinderea frontierelor prin internaționalizarea studiilor; guvernarea instituțiilor de învățământ bazată pe o autonomie reală, pe participarea studenților și a reprezentanților pieței muncii; autoevaluarea și evaluarea procesului educațional, a programelor de studii și a instituțiilor; creșterea prestației cadrelor; asigurarea cu resurse materiale a procesului educațional etc.

În Carta Universității de Stat din Tiraspol (UST) este stipulat, că UST, fiind prima instituție de învățământ superior din Republica Moldova, are drept misiune crearea continuă, păstrarea și diseminarea cunoștințelor la cel mai înalt nivel de excelență prin formarea specialiștilor în domeniile: *Științe ale educației, Științe exacte, Științe umanistice, Științe ale naturii, Servicii*, asigurând acestora calificări profesionale competitive pe piața muncii, precum și în dezvoltarea activității de cercetare științifică și valorificarea rezultatelor, creînd simultan și oportunități de formare profesională pe parcursul întregii vieți [1].

Participarea în cadrul proiectului QUAEM a creat oportunități pentru realizarea eficientă a misiunii universității, responsabilizarea personalului universității pentru calitatea pregătirii cadrelor didactice, orientarea activității universitare spre performanță, conștientizarea necesității de flexibilitate sporită și mobilitate, descentralizarea și dez-

voltarea relațiilor cu piața muncii, dezvoltarea unei culturi a calității atât în rândurile personalului, cât și ale studenților.

La etapa inițierii proiectului a fost necesar de a revizui actele normative universitare în baza cărora era monitorizată calitatea procesului educațional. Au fost punctate unele acțiuni care urmau a fi efectuate pentru a consolida sistemul de asigurare a calității și a realiza formarea managerială a staff-ului administrativ al universității prin dezvoltarea de programe sistemice și coordonate. A urmat dotarea managementului universității cu instrumente și metode pentru colectarea, prelucrarea, analiza, evaluarea, sistematizarea și sinteza rapidă a informațiilor, pentru luarea deciziilor, asigurarea unei dezvoltări competitive, implicarea cât mai activă în procesul de asigurare a calității a tuturor actanților interesați, inclusiv a studenților și a angajatorilor.

O educație de calitate este nu numai aceea care asigură progresul în atingerea unor obiective prestabilite («*valoare adăugată*») ci și cea care își stabilește noi ținte și noi modalități de atingere a lor («*valoare creată*») pe măsură ce societatea se schimbă [4]. Pornind de la această idee, a fost necesar de a efectua o analiză detaliată a realizărilor universității în ultimii cinci ani prin prisma asigurării calității și de a elabora un plan de acțiuni, care ar prevedea anume «*valoare creată*».

Principala sursă a unei universități în drumul său spre modernizare și pregătirea cadrelor calificate competitive pe plan național și internațional o reprezintă potențialul uman. Resursele umane educate, cu un potențial fizic și intelectual înalt, capabile de autoinstruire pe tot parcursul vieții și de adaptare la schimbările care au loc în permanență în sistemul educațional, în special în cel al învățământului superior, sunt esențiale pentru un model de pregătire a cadrelor de înaltă calificare bazat pe competitivitate, eficiență și calitate. În acest scop universitatea își propune pentru viitor:

- Acordarea priorității suplinirii posturilor didactice cu cadre tinere, ponderea cărora să depășească 30–35% din totalul personalului didactic. Promovarea se va efectua în baza performanței și competenței, respectând cerințele legale.
- Elaborarea unor mecanisme de stimulare a evoluării performanțelor fiecărui cadru didactico-științific și științific din universitate.
- Monitorizarea activității cadrelor didactice de către Consiliul și comisiile de asigurare a calității.
- Crearea condițiilor pentru formarea continuă a cadrelor didactice în scopul obținerii competențelor care corespund necesităților actuale pentru pregătirea specialiștilor de înaltă calificare capabili de inserție în câmpul muncii atât în țară cât și peste hotare;
- Crearea oportunităților pentru manifestarea competențelor pedagogice, de cercetare, antreprenoriale, sportive a cadrelor didactice.
- Acordarea posibilităților de manifestare a inițiativei și susținerea implementării și dezvoltarea ideilor ce pot contribui la prosperarea universității în cadrul legal al RM.

- Evaluarea multispectuală a performanțelor cadrelor didactice (autoevaluare, evaluare de către studenți, evaluare de către reprezentanții angajatorului etc.).

Calitatea resurselor umane nu are caracter static, strict delimitat la o anumită cerere, ci reflectă o stare de fapt - ceea ce a fost bun odată poate să nu mai corespundă în prezent și, cu atât mai mult, în viitor. Investiția în capitalul uman trebuie înțeleasă ca o investiție care subsumează investițiile în educație. Investiția în resurse umane include totalitatea cheltuielilor pentru creșterea aptitudinilor fizice și intelectuale ale oamenilor. Abordarea investițiilor în capitalul uman, asemeni investițiilor în capital fizic se poate face pe baza analizei cost-beneficiu, cost-eficacitate și a actualizării [ 5].

Participarea în cadrul proiectului QUAEM ne-a oferit posibilitatea de a reflecta asupra calității procesului de cercetare-inovare în universitate, de a efectua autoevaluarea cercetării și implementării rezultatelor investigațiilor realizate în cadrul universității prin prisma indicatorilor internaționali, a întreprinde măsuri în scopul sporirii calității cercetării universitare și a opta pentru ralierea la cerințele europene. În acest scop au fost trasate obiective orientate spre intensificarea activității de elaborare și aplicare a proiectelor în cadrul programelor internaționale, inițierea proiectelor de mobilitate a profesorilor, cercetătorilor și studenților. Aceste obiective au fost stipulate în strategia cercetării UST și ele prevăd activități concrete pentru fiecare dintre cele trei profiluri acreditate: Studiul regional asupra sistemelor geografice și biologice; Concepte și strategii de modernizare a procesului educațional; Probleme actuale ale științelor matematice și fizico-chimice. [ 3].

Exemplele de bune practici naționale și internaționale cu care am avut ocazia să ne familiarizăm pe parcursul realizării proiectului ne-au servit ca model la definitivarea Strategiei cercetării-dezvoltării UST până în anul 2020, precum și la întocmirea planurilor de acțiuni de implementare a acesteia.

Activitatea în cadrul proiectului a dezvăluit necesitatea monitorizării procesului de angajare a absolvenților universității în câmpul muncii și evoluția lor în plan profesional în primii ani de activitate.

Scopul dezvoltării relațiilor multilaterale cu piața muncii este creșterea calității ofertei educaționale universitare prin adecvarea acesteia la cerințele pieței muncii. Atingerea acestui obiectiv se poate realiza prin armonizarea legăturilor între actorii care trebuie implicați în asigurarea calității ofertei educaționale: studenții, universitatea și reprezentanții mediului de afaceri. Au fost scoase în evidență unele tipuri de interacțiune cu piața muncii în domeniul educației.

- Interacțiune la etapa de recrutare a viitorilor studenți: organizarea unor activități extracurriculare cu elevii în cadrul UST, a școlii viitorului student, a olimpiadelor



pentru elevi la facultăți; efectuarea vizitelor profesorilor universitari în instituții de învățământ preuniversitar; organizarea practicii pedagogice.

- Interacțiune la etapele de deschidere a noi specialități și de aprobare a planurilor de studii modernizate la cererea reprezentanților pieții muncii: formarea unor rețele de colaborare și întărirea celor existente între mediul academic și cel de afaceri; crearea unei platforme de dialog, respectiv colaborare, între mediul de afaceri și studenți; valorificarea rezultatelor implementării activității de mentorat în sistemul educațional.
- Interacțiune la etapa de angajare a absolvenților: implementarea de programe de formare continuă adresate cadrelor didactice și realizarea de sondaje în vederea identificării a noi oportunități de formare inițială; armonizarea compatibilității dintre programele de studii oferite de UST și nevoile pieții muncii; crearea unei platforme de dialog între studenți, cadre didactice implicate în strategia curriculară universitară și parteneri sociali în educație, care să conducă la îmbunătățirea interacțiunii universității cu mediul de afaceri, în vederea creșterii gradului de incluziune a absolvenților pe piața muncii.
- Interacțiune cu piața muncii în domeniul profesional: organizarea unor evenimente de genul «Săptămâna carierei» pentru studenți, în cadrul căreia studenții vor avea ocazia de a comunica informal cu reprezentanți ai mediului de afaceri din domeniu; organizarea practicii de producție în formă de stagii la companii, în institute de cercetare etc; stimularea participării studenților la stagii de practică în diverse domenii înrudite, aplicative. În particular, interacțiunea cu piața muncii în domeniul științelor educației presupune: lecții demonstrative ale cadrelor didactice notorii din învățământul preuniversitar; simularea activității didactice de către studenți în cadrul unor ateliere de lucru interdisciplinare; organizarea seminariilor științifice studențești mixte pentru studenții la cele trei cicluri de studii, profesorii-mentori ai studenților la practica pedagogică și cursanții de la formarea profesională continuă (opțional); implicarea studenților în organizarea olimpiadelor la disciplinele de profil; introducerea stagiului de practică în taberele de odihnă pentru copii în planul de studii – opțional.

Interacțiunea cu piața muncii presupune și ghidarea absolvenților în primii trei ani de activitate, inclusiv:

- chestionarea la 6 luni de la absolvirea programului de studii, pentru a afla poziția lor pe piața muncii (sau în afara acesteia) și pentru aprecieri subiective legate de nivelul de mulțumire cu privire la locul de muncă deținut sau relevanța programului de studii urmat pentru activitățile ulterioare;

- realizarea anuală a raportului privind angajarea absolvenților, parcursul profesional al absolvenților, rata de inserție profesională, precum și alte aspecte privind evoluția lor personală, tipul locului de muncă conform cadrului național sau profesiilor intermediare; rata angajărilor stabile, rata angajărilor cu normă întreagă, salariul net anual median;
- investigarea longitudinală a cohortelor de absolvenți, realizarea de comparații interinstituționale, de tip benchmarking;
- interacțiunea facultăților cu manageri și antreprenori de succes prin intermediul sesiunilor intensive de lucru ce presupun jocuri de strategie și simulări de afaceri care să contribuie la îmbunătățirea abilităților interpersonale și a dobândirii unor instrumente și tehnici de comunicare și orientare spre performanță pentru realizarea primilor pași în viitoarea carieră.

În conformitate cu Carta UST, Departamentul Managementul Procesului de Instruire și Asigurarea Calității este subdiviziunea universitară, care are drept scop planificarea, organizarea, monitorizarea și evaluarea procesului de studii și a activității didactice a profesorilor, având în același timp și misiunea de a supraveghea implementarea și actualizarea procedurilor managementului calității în vederea realizării unui învățământ de calitate, axat pe indicatorii de performanță existenți la nivel european și național. Pentru focusarea sistemului de management al calității pe rezultate, Departamentul va actualiza standardele de sistem și indicatorii de performanță care se vor pune în aplicare după aprobarea de către Senatul universitar. Standardele de sistem vor ține de transcrierea finalităților strategice ale UST, pe termen mediu și lung, în cerințe minime de realizare.

Implementarea practicii de a colecta și analiza datele furnizate de sistemul de management al calității va ține de: actualizarea planurilor de studii; actualizarea curriculei pe specialități; implementarea tehnologiilor informaționale noi în dirijarea proceselor interne; transparența proceselor interne, monitorizarea reușitei academice a studenților pe cicluri de învățământ, sistemul de autoevaluare internă la nivel de catedră, facultate, universitate; monitorizarea și luarea în seamă a sondajelor anonime efectuate cu studenții și profesorii.

În cadrul proiectului a fost studiată experiență avansată a universităților din țară și din străinătate privind asigurarea calității procesului educațional, fapt care a condus la progrese vizibile în activitatea UST. Experiența și bunele practici însușite pe parcursul derulării proiectului, evaluarea și acreditarea de către Agenția germană AQAS a programelor de licență «Matematică și informatică», «Biologie și chimie», «Psihopedagogia învățământului primar și preșcolar» vor contribui în continuare la sporirea calității pregătirii cadrelor didactice pentru învățământul preuniversitar și economia națională.

## **Bibliografie**

1. Carta Universității de Stat din Tiraspol. Aprobată la Ședința Senatului UST la 5.05.2015
2. Codul Educației din Republica Moldova nr. 152, din 17 iulie 2014.
3. Strategia cercetării științifice a universității de Stat din Tiraspol pentru perioada 2015–2020, Aprobată la ședința Senatului din \_19 mai 2015\_, proces verbal nr. \_8\_
4. Trâmbițaș Dorina Aurica N Cercetări privind sistemul de management al calității în învățământul gimnazial și profesional tehnic. Teza de doctor in științe. Brașov, 2010;
5. [http://www.google.com/?gws\\_rd=ssl#q=Olaru+SilviaCalitatea+serviciului+educa.](http://www.google.com/?gws_rd=ssl#q=Olaru+SilviaCalitatea+serviciului+educa.)
6. <http://www.ciep.fr/sites/default/files/migration/bibliographie/bibliographie-garantie-qualite-enseignement-superieur.pdf>

Nadejda Velisco

## Recomandări cu privire la participarea studenților în asigurarea calității în învățământul superior

**Argument.** Republica Moldova s-a alăturat Procesului Bologna în 2005, iar de atunci a depus eforturi pentru a implementa reformele agreate de Miniștrii pentru învățământul superior. Pe lângă faptul că este unul dintre cele mai importante motoare ale schimbării în învățământul superior din Europa, Procesul Bologna sprijină și încurajează participarea studenților ca un principiu cheie pentru orice sistem de învățământ superior. Încă din 2003, Miniștrii au agreat că sistemele naționale de asigurare a calității ar trebui să includă *participarea studenților* și au afirmat că *studenții sunt parteneri cu drepturi depline în guvernanta învățământului superior*, recunoscând rolul lor important nu doar în asigurarea calității, ci în toate deciziile legate de învățământul superior. Aceste două principii au fost de asemenea reiterate în cel mai recent Comunicat Ministerial din 2015, când Miniștrii au afirmat că *vor implica activ studenții, ca membri cu drepturi depline ai comunității academice, cât și alți actori, în creionarea și dezvoltarea curricula și în asigurarea calității și că vor sprijini și proteja studenții și personalul în exercitarea dreptului lor la libertate academică și vor asigura reprezentarea lor ca parteneri cu drepturi depline în guvernanta instituțiilor autonome de învățământ superior.*

Conform recomandărilor de politici EHEA (European Higher Education Area – Spațiul European al Învățământului Superior), studenții sunt parteneri cu drepturi depline în cadrul comunității didactice, administrative și academice, avînd, astfel, dreptul să participe la toate deciziile care se iau în cadrul instituțiilor de învățământ superior, dar și la nivel național și european. Acest principiu îl regăsim și la nivelul **asigurării calității**.

În învățământul superior se aplică mai multe principii privind asigurarea calității, inclusiv, respectarea diversității instituțiilor în mediul universitar, instituțiile la rîndul lor luîndu-și angajamentul de a crește permanent calitatea formării profesionale, dezvoltarea continuă a relației între cercetare și educație, cooperarea cu diverse agenții de asigurare a calității din spațiul european al învățământului superior – membri ai ENQA (Asociația Europeană pentru Asigurarea Calității în Învățământul Superior); precum și includerea **studenților ca parteneri** în comunitatea academică și revizuirea periodică a propriilor acțiuni, pentru a fi în conformitate cu liniile de acțiune ale celor mai dezvoltate țări.

La nivel european, nu există un singur model de implicare a studenților în asigurarea calității, totuși, unele niveluri de implicare pot fi identificate pe baza răspunsurilor colectate din chestionare, studiile de caz, examinarea literaturii de specialitate, în special rapoartele de monitorizare ale Procesului de la Bologna.

Astfel, **la nivel instituțional**, studenții au trei roluri principale în asigurarea calității:

- furnizarea de informație prin participarea în sondaje, grupuri de discuții etc.;
- participarea la redactarea rapoartelor de autoevaluare în procesul de evaluare externă și acreditare,
- dar și în calitate de membri ai organelor instituționale responsabile de procesele de asigurare a calității.

**La nivel național** au fost identificate două roluri principale ale studenților în asigurarea calității:

- furnizarea de informații (consultări pe parcursul evaluărilor externe),
- precum și în calitate de membri ai comisiilor de evaluare externă ale instituțiilor de învățământ superior și / sau programe de studii, în cazul în care studenții sînt observatori în cadrul echipelor de experți, sau au statut de membru, inclusiv dețin uneori pozițiile de președinte și secretar în cadrul echipelor, evident, un rol recunoscut la nivel de luare a deciziilor.

**Notă:** Spre exemplu, în Danemarca, Finlanda, Polonia și Scoția studenții dețin poziția de președinte și / sau secretar al echipei de experți externi; în același timp, în majoritatea țărilor (Austria, Cehia, Franța, Letonia, Slovacia etc.) studenții sunt implicați doar în calitate de observatori; iar în câteva țări, cum este Portugalia de exemplu, implicarea studenților este doar discutată și nu există o poziție unică în acest sens.

În unele țări studenții s-au organizat de sine stătător în echipe de experți de asigurare a calității. Aceste echipe oferă training-uri, promovează implicarea studenților, oferă studenților posibilități de participare în procesele de asigurare a calității, ajutor pentru furnizarea și difuzarea de informații către toate colectivele de studenți pentru creșterea gradului de conștientizare a necesității asigurării calității în învățământul superior. De ex., Uniunea Europeană a Studenților a stabilit un comitet director independent al propriilor experți pentru asigurării calității în învățământul superior

În sfîrșit, **la nivelul de conducere a agențiilor naționale de asigurare a calității**, studenții pot fi implicați în trei etape:

- ca planificatori ai programelor de evaluare / acreditare, în calitate de membri ai organelor consultative
- și în calitate de membri ai organelor de guvernare.

Notă: În 21 de sisteme naționale studenții sunt membri ai organelor de conducere, cu un vot plin drept fiind în 15 dintre ele.

Suplimentar, în afară de participarea directă a studenților în procedurile de evaluare / acreditare, există și diverse modalități de implicare în elaborarea – perfecționarea politicilor de asigurare a calității în învățământul superior: participarea în consultările publice cu factorii de decizie (Guvern, comisii parlamentare), în calitate de reprezentanți ai studenților care nu sunt implicați direct în nici un proces, dar furnizează informații cu privire la probleme discutate sau sunt implicați în diseminarea bunelor practici. Aceasta contribuie la dezvoltarea culturii calității și la acordarea credibilității proceselor respective și a rezultatelor acestora.

În contextul învățământului superior din Republica Moldova, participarea studenților în procesul de asigurare internă a calității se concretizează prin:

1. Contribuția la raportul de autoevaluare internă a calității – în primul rând prin contribuția la raportul pe facultăți / departamente, prin apartenența la departamentele și comisiile de asigurare a calității, organe responsabile de redactarea raportului de autoevaluare a calității la nivel de structuri universitare.  
În al doilea rând, studenții sunt responsabili de redactarea unui raport general de autoevaluare a calității instituționale, argumentând concluziile la care au ajuns studenții vizavi de punctele tari și punctele mai slabe, de succesele, riscurile, incertitudinile sau insuccesele asigurării calității prin raportare la programele de formare profesională, criteriile, standardele și indicatorii de performanță menționați în metodologiile de evaluare a calității.
2. Participarea la procesul de evaluare a cadrelor didactice – procedură anuală obligatorie prin care studenții completează o serie de chestionare și optează pentru anumite cursuri și / sau cadre didactice.
3. Implicarea studenților în comisiile de evaluare externă urmează să se realizeze în urma obținerii certificatului de student – evaluator, ca urmare a participării la sesiunile de formare organizate de către ANACIP.

În procesul de participare / implicare a studenților în procedurile de asigurare a calității, se va ține cont :

- ca procesele de asigurare a calității să fie suficient de transparente și rapoartele de evaluare / acreditare să fie publicate într-o formă clară și accesibilă;
- se va impune o participare veritabilă a studenților, și nu una formală, simbolică;
- această muncă să fie recunoscută;
- Studenții să capete cunoștințe suficiente în asigurarea calității;
- procedurile de selectare a studenților–membri în echipele de evaluare să fie transparente și corecte;

- studenții să fie percepuți ca și parteneri de către comunitatea academică.

**Participarea** studenților contribuie în mod constant la asigurarea calității în învățământul superior și se consideră de experți ca o valoare adăugată a implicării acestora în evaluare / acreditare, apreciază participarea și angajamentul lor, pe care o percep ca inspirația și dorința de a vedea rezultate bune, prin participarea lor.

Evident, implicarea studenților în procesele interne sau externe de asigurare a calității oferă o îmbunătățire a acestor procese. Studenții sunt parteneri și o mare resursă, deoarece oferă adesea noi soluții, care se formalizează în îmbunătățirea continuă a rapoartelor de evaluare, inclusiv alte aspecte care nu sunt luate în considerare, sau care nu au fost abordate în mod consecvent.





**Partea a 2-a.**

**Dezvoltarea asigurării calității în  
Republica Moldova. Percepția actorilor**



## Interviu cu Dr. Nadejda Velișco, Ministerul Educației din Republica Moldova

*În care domenii puteți observa diferențele dintre ANACIP și predecesoarea acesteia? Care diferențe sunt deja vizibile? Ce ar trebui să fie evitat și care sunt dezideratele?*

ANACIP a fost creată ca o agenție națională independentă și autonomă în decizii pe lângă Guvernul Republicii Moldova.

ANACIP este condusă de un Consiliul de conducere de 15 cadre didactice, cu experiență în asigurarea calității și cunoașterea sistemului de învățământ superior, jurizat internațional.

Până la crearea ANACIP înainte de anul 2008, evaluarea externă și acreditarea programelor de studii și a instituțiilor era responsabilitatea Direcției Acreditare din cadrul Ministerului Educației, care număra 7 persoane, iar deciziile finale erau aprobate de Colegiul Ministerului Educației. Instrumentele de evaluare externă și acreditare (metodologii, standarde, criteriile și indicatorii) erau aprobate prin ordinul ministrului educației.

În atribuțiile Direcției Acreditare erau cuprinse toate treptele de învățământ (preuniversitar, profesional tehnic și superior).

În contextul noii agenții – ANACIP, instrumentele de evaluare externă și acreditare sunt aprobate de Guvern. În consecință, și deciziile finale asupra acreditării sau neacreditării sunt aprobate de Guvern.

*În ce fel de relații considerați că ar trebui să se afle ANACIP și universitățile moldovenești pe termen scurt și mediu?*

ANACIP trebuie să lucreze foarte intens și în colaborare cu toate universitățile și instituțiile de învățământ profesional tehnic. În perioada imediat următoare, trebuie discutate metodologia, standardele, criteriile și indicatorii de evaluare externă și acreditare cu cadrele didactice, departamentele de management al calității din instituții, să se asigure participarea studenților la discuții și, ulterior, participarea acestora în comisiile de evaluare. De asemenea, ANACIP trebuie să demareze discuția cu Consiliul rectorilor, precum și Consiliul directorilor de colegii privind planul de evaluare externă și acreditare pentru o perioadă scurtă și medie.

ANACIP urmează să lucreze asupra promovării culturii calității în învățământul din țară.

*Care dintre rezultatele proiectului le considerați a fi cele mai importante pentru învățământul superior din Moldova? Cum ar putea aceste rezultate să fie făcute vizibile și accesibile non-membrilor consorțiului proiectului QUAEM?*

Cele mai vizibile rezultate ale proiectului QUAEM sunt:

- instruirea viitorilor membri ai Consiliului de conducere ANACIP;
- instruirea unui număr suficient de mare de cadre didactice și studenți în domeniul asigurării calității;
- evaluarea externă și acreditarea celor 4 programe de studii de Licență, selectate de către Ministerul Educației și conducerea proiectului;
- un schimb valoros de experiență în domeniul asigurării calității cu diverse agenții europene;
- pregătirea pentru evaluarea externă a altor 12 programe de licență pentru acreditarea internațională.
- creării și consolidării departamentelor de management intern al calității în cele 6 universități partenere;
- instruirii unui număr mare de studenții în domeniul asigurării calității, în comun cu ESU.

*Realist vorbind, cum vedeți impactul proiectului asupra personalului, asupra universităților și asupra sistemului superior de învățământ moldovenesc în general?*

Impactul proiectului QUAEM este unul foarte important datorită:

- promovării conceptului de asigurare a calității și a creării ANACIP prin intermediul aprobării noului Cod al Educației în anul 2014;
- elaborării proiectelor metodologiilor, criteriilor și indicatorilor de evaluare externă și acreditare sub egida AQAS și ARACIS,
- implementării recomandărilor evaluărilor externe pentru îmbunătățirea programelor de studii;

*Dinamica proiectului a reflectat evoluțiile la nivel național în Moldova, precum și necesitățile identificate pe durata proiectului (un accent deosebit pe evaluarea și acreditarea programului de studiu în locul evaluării la nivel instituțional; activități adiționale și planul de lucru privind implicarea sustenabilă a studenților în asigurarea calității; proiect de continuare la nivel național). Ce alte aspecte le priviți ca o prioritate pe termen scurt pentru lucrul ulterior în domeniul asigurării calității?*

În perioada următoare, ANACIP trebuie să înceapă activitățile de evaluare externă și acreditare a tuturor universităților din țară, precum și a programelor acestora. Un accent aparte va fi pus pe acreditarea programelor de master, care încă nu au fost evaluate după autorizarea acestora de către minister, elaborarea Metodologiei de clasificare a universităților în categoriile A, B sau C și evaluarea lor în acest context, evaluarea instituțiilor de învățământ profesional tehnic și a programelor de formare continuă.

## Interviu cu Dr. Larisa Sali, Universitatea de Stat din Tiraspol

*Cum a evoluat sistemul intern de management al calității al universității Dvs. în ultimii zece ani?*

- Odată cu aderarea Republicii Moldova la Procesul Bologna, în Universitatea de Stat din Tiraspol a fost reevaluată structura subdiviziunilor implicate în implementarea politicii educaționale naționale pentru a garanta candidaților la studii servicii de calitate, adaptate la aspirațiile, capacitățile și condițiile lor. În acest context, este important să subliniem că pentru a satisface condiția de universalitate a studiilor superioare, dar nu neapărat obligativitatea acestui nivel, în universitate au fost create posibilități de a propune persoanelor eligibile acces la studii compatibile cu calificarea și aspirațiile lor.
- Fiind o instituție cu tradiții în formarea cadrelor didactice, UST a participat activ la crearea politicilor de asigurare a calității în formarea inițială a cadrelor didactice. Astfel, în anul 2005, a fost înaintat proiectul «Calitatea învățământului superior – concepte și strategii în pregătirea cadrelor didactice» la concursul proiectelor de cercetare științifică, finanțate din bugetul de stat. Investigațiile în cadrul proiectului s-au derulat în perioada 2006–2010 și au vizat ansamblul de parametri care necesită prognoze și proiectare strategică de dezvoltare a sistemului de pregătire a cadrelor didactice: organizarea instruirii pe trepte și cicluri de învățământ; elaborarea și validarea conținutului învățământului și a tehnologiilor educaționale; formarea profesională inițială și continuă a cadrelor didactice; infrastructura și asigurarea materială a instituțiilor de învățământ.
- Obiectivul major al învățământului universitar este pregătirea specialiștilor de înaltă calificare, dar simultan, în cadrul acestui sistem are loc educarea personalității și formarea profesioniștilor cu performanțe deosebite.
- Începând cu această perioadă, a fost intensificată activitatea de pregătire a cadrelor de calificare înaltă prin doctorat la specialitatea «Teoria și metodologia instruirii» la disciplinele din domeniul științelor exacte și ale naturii, la care, în perioada post-sovietică a RM, se renunțase totalmente. În acest mod, a fost adusă o contribuție directă la satisfacerea condițiilor de atingere a obiectivelor vizate de Recomandarea reuniunii Miniștrilor statelor membre ale Consiliului Europei privind responsabilitatea publică pentru învățământul superior și cercetare: pregătirea temeinică pentru angajarea în câmpul muncii; dezvoltarea personală; dezvoltarea,

consolidarea și cercetarea profundă și diversificată a cunoașterii prin strategii avansate de predare și învățare.

- În anii 2003 și 2007, Universitatea a fost acreditată la 21 programe de studii (Hotărârea Colegiului Ministerului Educației nr. 81 din 21 octombrie 2003, Hotărârea Colegiului Ministerului Educației și Tineretului nr. 754 din 28 iunie 2007). În anii 2007 și 2012, UST a fost acreditată ca organizație din sfera științei și inovării (Hotărârea nr. 40/AC din 13.09.2007, Hotărârea nr. AC-8/1 din 13.12.2012). Conform certificatului de acreditare științifică din 03.03.2013, UST este acreditată în calitate de organizație din sfera științei și inovării cu toate drepturile aferente pentru a realiza activități de cercetare, inovare și transfer tehnologic la profilurile de cercetare: studiu regional asupra sistemelor geografice și biologice; concepte și strategii de modernizare a procesului educațional; probleme actuale ale științelor matematice și fizico-chimice. Certificativul acordat universității este de organizație competitivă pe plan internațional.
- În contextul competiției pe piața educațională, pentru a face față cerințelor impuse de standardele de calitate, UST, prin decizia Senatului din 27.10.2009, a aprobat Regulamentul privind sistemul de management al calității (SMC). În baza acestui Regulament, UST implementează și dezvoltă continuu un sistem de management al calității în vederea asigurării și creșterii performanțelor educaționale și implementării cu suc-

ces a strategiei universitare de asigurare a calității. Sistemul UST de management al calității cuprinde structuri la nivel de universitate, facultate și catedră. La nivelul universității, activitatea în domeniul asigurării calității este coordonată de Consiliul de asigurare a calității. Consiliul se supune direct rectorului universității și se organizează în următoarea componență: Prorector responsabil de activitatea didactică, Șeful secției Studii/Departamentului managementul calității, un membru de la fiecare facultate (prodecan pentru calitate), reprezentanți ai studenților, reprezentanți ai angajaților. Consiliul de asigurare a calității realizează următoarele activități de bază: evaluează calitatea serviciilor educaționale, de cercetare și a altor servicii oferite de către UST; elaborează strategia universitară de asigurare a calității și monitorizează implementarea ei la nivel de catedră, facultate, universitate; monitorizează activitățile comisiilor calității din cadrul facultăților (CCF); compatibilizează activitățile instituționale cu standardele internaționale în domeniu; asigură transparența proceselor de audit și evaluare internă; utilizează indicatorii de performanță ca instrumente de determinare a realizării obiectivelor de funcționare a sistemului de management al calității. Consiliul de asigurare a calității, comisiile calității din cadrul facultăților și responsabilii de calitate în cadrul catedrelor au misiunea de bază de a contribui la asigurarea respectării standardelor de performanță și

de a implementa strategia universitară de asigurare a calității. Un obiectiv strategic al managementului activităților academice pentru perioada 2013 – 2020 al UST îl constituie menținerea și dezvoltarea ofertei educaționale pentru ciclurile licență, masterat și doctorat, astfel încât acestea să devină cât mai atractive și competitive la nivel național și internațional.

*Care sunt dificultățile și punctele forte pe care le vedeți în implicarea studenților în procesul de asigurare a calității în cadrul universității Dvs.?*

Universitățile din Republica Moldova au implementat cerința legislativă privind atragerea studenților în guvernarea instituțiilor. Studenții se regăsesc în senatele universităților și în consiliile facultăților în proporție de circa 25%. Necesitatea formării unei culturi de asigurare și evaluare a calității învățământului superior sau de alt nivel în Republica Moldova este stringentă și solicită acțiuni permanente, dar greu de ghidat în condițiile termenelor de scurtă durată a ciclurilor de învățământ și a migrației frecvente a studenților.

*Dificultățile invocate de studenți și de personalul responsabil de managementul calității și ghidarea în carieră privind implicarea activă a celor dintrai în asigurarea calității țin de:*

- Lipsa unor asociații studențești cu tradiții de autogovernare în universitate.
- Insuficiența timpului liber pentru participarea activă în activitatea obștească la universitate și în comunitate.

- Indiferența multor studenți față de generațiile de studenți care vor veni.
- Lipsa de comunicare între universități, între asociațiile studențești din diverse universități din țară și de peste hotare sau comunicare nefuncțională.
- Precondiții insuficiente de natură cognitivă, personală și la nivel structural pentru o mobilitate academică intensă a studenților.

### **Puncte forte**

- Studenții specialităților Științe ale Educației sunt formați să fie evaluatori ai procesului educațional, ceea ce le oferă avantajul de a acționa profesionist ca membri ai unei comisii de evaluare academică spre deosebire de cei de la alte specialități. Ei posedă abilitățile inițiale de a aprecia un proces educațional.
- Participarea în anii de studenție în comisiile de asigurare a calității ar fi o experiență care poate fi transferată în domeniul evaluării academice și acreditării instituțiilor de învățământ preuniversitar, care urmează să fie legiferată în RM în mod firesc.

*În ce mod și la care niveluri este integrat personalul academic în procesele de asigurare a calității în cadrul universității Dvs.? Ce dificultăți și puncte forte vedeți în implicarea personalului academic?*

Declinul economic la nivel național a generat un val de migrație a cetățenilor, în particular, a absolvenților capabili de performanțe înalte. Aceasta a condus la scă-

derea nivelului culturii generale a contingentului de studenți care își fac studiile în Republica Moldova. Ca urmare a salariilor neatractive, nu mai există interes pentru activitatea didactică, iar concursurile pentru postul de profesor de orice rang sunt un lux pentru realitatea noastră. Este la fel de dificil să motivezi un tânăr absolvent al facultății să se preocupe de activitatea de cercetare. În aceste condiții constatăm îmbătrânirea personalului didactic și științific în universități. Cu toate acestea, personalul didactic și științific are o misiune majoră de a asigura progresul personal al fiecărui student pentru atingerea obiectivelor procesului educațional și a forma competențe corespunzătoare finalităților stipulate în Cadrul național al calificărilor. Astfel, implicarea personalului didactic universitar în asigurarea calității se manifestă în:

- Diagnosticarea curențelor în pregătirea preuniversitară a studenților anului întâi la disciplinele de profil și aducerea lor la nivelul acceptabil pentru formarea profesională inițială.
- Familiarizarea studenților cu metodologia de investigare în domeniul de formare profesională pentru care au optat.
- Identificarea necesităților actuale ale pieței muncii pentru care sunt pregătiți specialiștii în domeniu la fiecare ciclu de învățământ superior.
- Adaptarea programelor de studii la cerințele sistemului de învățământ, ale mediului de afaceri și cel de cercetare în domeniile de formare profesională ale instituției.

Calitatea procesului educațional poate fi asigurată de o instituție în care personalul academic își dezvoltă și își perfecționează continuu competențele profesionale.

Dintre *dificultățile* remarcate de personalul didactic și științific în acest context vom nominaliza:

- Formarea profesională continuă este lăsată la discreția proprie a fiecărui cadru didactic universitar, ceea ce nu este eficient.
- Mobilitatea este puțin accesibilă în legătură cu norma didactică enormă a personalului științifico-didactic de toate rangurile.
- Motivația slabă pentru studierea limbilor străine în rândurile personalului științifico-didactic se manifestă din cauza lipsei de stimulente pentru activitate inovativă la nivel de sistem și la nivel instituțional și pentru dezvoltarea profesională și personală.
- Mobilitatea cadrelor didactice este împiedicată de cunoașterea slabă a limbilor de comunicare în spațiul european.

Promovarea performanței în rândurile cadrelor didactico-științifice și manageriale universitare, aprecierea multidimensională a eforturilor indivizilor depuse atât pentru dezvoltarea instituției, cât și pentru propria lor dezvoltare profesională și personală și asigurarea vizibilității procesului de implementare a reformelor sunt factori cu rol de catalizator în asigurarea calității procesului educațional.

*Printre punctele forte* nominalizate de personalul universitar drept benefice asigură-



rii calității învățământului superior se numără:

- Participarea necondiționată a cadrelor didactico-științifice și manageriale universitare la identificarea problemelor sistemului educațional autohton.
- Inițierea unor proiecte inovative de perspectivă în scopul ajustării strategiilor de dezvoltare a sistemului educațional autohton la exigențele internaționale.
- Implicarea cadrelor didactico-științifice și manageriale universitare în procesul de elaborare a politicilor educaționale la nivel de sistem.
- Dobândirea continuă de către majoritatea cadrelor didactico-științifice și manageriale universitare a noi competențe profesionale prin educație formală și non-formală, asimilarea dexterităților de utilizare a noilor tehnologii informaționale și de comunicație.

*Care lecții pot fi învățate din procesele de asigurare externă a calității, așa cum este acreditarea unui program de studiu? (În cazul în care universitatea Dvs. a fost supusă acreditării internaționale a unui program de studiu, descrieți experiențele și rezultatele concrete ale aceste activități.)*

Un obiectiv important al proiectului QUAEM a fost depunerea cererilor de acreditare pentru trei programe de licență pentru selectarea în bază de concurs a unui program. În cadrul UST a fost organizat un proces de selecție a programelor care au fost propuse pentru acreditare internațională. A fost luată decizia de a se selecta

trei programe de specializare dublă. Cele mai multe dintre programele de studii ale UST au dublă specializare. Motivația acestui fenomen se bazează pe faptul că școlile din RM sunt mici și este foarte dificil de a oferi locuri de muncă cu normă întreagă personalului didactic cu specializări singulare.

Criteriile de selecție a programelor au fost: nevoia de astfel de specialiști pe piața muncii; înaltul potențial științific și educațional al personalului academic; existența unor oportunități pentru continuitate a programelor de studiu la ciclurile al 2-lea și al 3-lea; competitivitatea programului la nivel național; integrarea cu succes a cadrelor didactice și absolvenților în activități de cercetare și inovare etc.

În cele din urmă, am selectat trei programe incluse în domeniul formării profesionale a profesorilor:

- 141.01 / 141.02. Matematică și Informatică;
- 141.06 / 141.05. Biologie și Chimie;
- 141.03 / 141.02. Pedagogie în învățământul primar și Pedagogie preșcolară.

După evaluarea cererilor depuse de universitățile din Moldova, agenția germană AQAS a selectat programul 141.01/141.02 Matematică și Informatică între cele trei programe care trebuiau să fie evaluate în cadrul proiectului QUAEM.

Menționăm că participarea universității în cadrul proiectului QUAEM a galvanizat personalul responsabil pentru asigurarea calității activității de educație la toate nivelurile. Implicarea universității în evaluarea programelor de studii necesită

demararea unui proces de autoevaluare. Monitorizarea acestui proces a fost facilitată de sprijinul acordat de către Agenția AQAS la toate etapele. Dificultatea sarcinii a constat în a descrie activitatea într-un mod laconic, conform instrucțiunilor AQAS. O particularitate a acreditării de către AQAS este evaluarea problemelor legate nu numai de aspectele cantitative, ci și de aspectele calitative.

Comisia de experți selectată de către AQAS pentru a evalua programul conține membri ai personalului academic, reprezentanți ai pieței muncii și studenți. Experții au studiat în profunzime raportul de autoevaluare și numeroase anexe care conțineau dovezi privind faptul că personalul științific și cel didactic implicat în promovarea programului supus evaluării este preocupat să desfășoare un proces educațional de o calitate înaltă. Un aspect important este faptul că experții au examinat și analizat documentele prezentate de universitate și au avut loc discuții colegiale pentru a se elucida detaliile situației reale și a se oferi o evaluare adecvată a calității pregătirii specialiștilor.

Experiența de acreditare a programului Matematica și Informatica a servit la eficientizarea procesului de autoevaluare a programului Biologie și Chimie, care a fost supus evaluării și acreditării în octombrie 2015. Imperfecțiunile evidențiate de comisia de acreditare a primului program au servit drept lecție în timpul autoevaluării celui de al doilea program. Comisia de evaluare a propus AQAS acreditarea a programului Biologie și Chimie.

În 2016, este planificată evaluarea programului 141.03 / 141.02 Pedagogie în învățământul primar și Pedagogie preșcolară. Personalul universitar este angajat într-un proces continuu de îmbunătățire a calității educației pentru a pregăti absolvenți competenți și activi.

*În care domenii puteți observa diferențele dintre ANACIP și predecesoarea acesteia? Care diferențe sunt deja vizibile? Ce ar trebui să fie evitat și care sunt dezideratele?*

ANACIP este un produs de excepție al proiectului QUAEM. Agenția a fost formată anevoios, dar procesul de creare a ei a fost un model de implementare a Codului Educației, bazat pe principii democratice. Deosebirea de Agenția precedentă se poate observa în câteva abordări specifice de constituire a Consiliului de conducere, a comisiilor de profil și a aparatului administrativ:

- Modul de selectare a membrilor acestor organisme a fost unul deschis, transparent, democratic și jurizat imparțial de reprezentanții unor agenții de acreditare recunoscute pe arena internațională.
- Transparența în elaborarea și aprobarea actelor normative este asigurată prin punerea în discuție a proiectelor actelor normative care vizează activitatea ANACIP.
- Regulamentul cu privire la organizarea și funcționarea ANACIP se caracterizează prin claritatea obiectivelor și misiunii organizației, a atribuțiilor funcționarilor aparatului administra-

tiv, a membrilor Consiliului de conducere, a membrilor comisiilor de profil etc.

*În ce fel de relații considerați că ar trebui să se afle ANACIP și universitățile moldovenești pe termen scurt și mediu?*

Relațiile dintre ANACIP și universitățile din RM vor trebui să fie multidimensionale: profesionale, ca între o instituție publică de control și una prestatoare de servicii publice; personale, între membrii organismelor ANACIP și colectivele universităților de unde acestea provin; comunitare, având în vedere misiunea lor de a contribui la menținerea și îmbunătățirea serviciilor educaționale, prestate pentru prosperarea societății. Pe termen scurt menționez:

- Cooperarea în domeniul creării bazei legislative în scopul demarării urgente a procesului de evaluare a programelor de studii
- Colaborare pentru identificarea în comun a criteriilor și indicatorilor specifici pentru fiecare domeniu și specialitate științifică.

Pe *termen mediu* consider importante:

- Cooperarea trilaterală dintre ANACIP, universitățile RM și mediul de afaceri în general (nu doar cel autohton) pentru a contribui la formarea specialiștilor competitivi pe plan internațional din rândul candidaților autohtoni dar și internaționali.
- Promovarea politicii de recrutare a membrilor organismelor subordonate

ANACIP în baza concursului deschis, jurizat internațional din rândul candidaților care manifestă profesionalism, dar și sunt caracterizați de integritate morală.

*Care dintre rezultatele proiectului le considerați a fi cele mai importante pentru învățământul superior din Moldova? Cum ar putea aceste rezultate să fie făcute vizibile și accesibile non-membrilor consorțiului proiectului QUAEM?*

**Cele mai importante rezultate ale QUAEM:**

1. Crearea ANACIP
2. Acreditarea internațională a programelor de studii
3. Dobândirea unei experiențe de autoevaluare a procesului educațional la programele de studii în aspect calitativ
4. Intensificarea activității organelor de asigurare a calității procesului educațional în cadrul fiecărei subdiviziuni și la nivel de instituție.

Vizibilitatea la nivel național a rezultatelor proiectului QUAEM trebuie să fie asigurată atât prin intermediul paginilor web ale instituțiilor implicate, ale ANACIP, ME, Consiliului Rectorilor, a mijloacelor de informare media, cât și prin specificarea faptului că programul este acreditat internațional în diplomele de licență și suplimentele la ele ale absolvenților.

*Realist vorbind, cum vedeți impactul proiectului asupra personalului, asupra uni-*

*versităților și asupra sistemului superior de învățământ moldovenesc în general?*

• ***Impactul proiectului asupra staff-ului academic***

- Fiecare cadru didactic, care a fost implicat în procesul de autoevaluare a programului de studii supus acreditării, a simțit care este propriul aport la asigurarea calității educației.
- Acreditarea a semnalat importanța perfecționării continue a programelor analitice, a strategiilor de organizare a procesului de studii și a necesității de a duce evidența impactului schimbărilor asupra calității absolventului programului de studii
- Implicarea studenților actuali, a absolvenților din ultimii ani și a reprezentanților angajatorilor în procesul de evaluare și acreditare a programului de studii a demonstrat personalului științifico-didactic necesitatea feedback-ului permanent de la aceste categorii de beneficiari ai serviciilor educaționale.

• ***Impactul proiectului asupra universităților***

- A fost adus un aport la sporirea vizibilității rolului sistemului de management al calității în universități.
- Au fost identificate carențele în funcționarea sistemului de management al instituțiilor la diverse niveluri: catedră, facultate, departament.
- Au fost scos în evidență rolul studentului și absolventului în asigurarea calității învățământului și cel al

autoguvernării asociațiilor de studenți.

- A fost demonstrată importanța intensificării activității parteneriatelor dintre universități și reprezentanții pieței muncii.

*Dinamica proiectului a reflectat evoluțiile la nivel național în Moldova, precum și necesitățile identificate pe durata proiectului (un accent deosebit pe evaluarea și acreditarea programului de studii în locul evaluării la nivel instituțional; activități adiționale și planul de lucru privind implicarea sustenabilă a studenților în asigurarea calității; proiect de continuare la nivel național). Ce alte aspecte le priviți ca o prioritate pe termen scurt pentru lucrul ulterior în domeniul asigurării calității?*

- Promovarea bunelor practici europene și internaționale, a standardelor de acreditare și indicatorilor de performanță utilizați la evaluarea și asigurarea calității în învățământul profesional.
- Recunoașterea necondiționată la nivel național a acreditărilor programelor de studii din universitățile din RM de către agențiile internaționale membre ENQA.
- Identificarea la nivel de politici educaționale naționale a mecanismelor de dinamizare a relațiilor de parteneriat între universități și angajatorii autohtoni și cointeressarea ultimilor în participarea la formarea contingentului de studenți care au vocație pentru domeniul respectiv.

- Încurajarea instituțiilor din RM să coopteze profesori și savanți din străinătate în activitatea didactică și de cercetare.
- Stimularea universităților din RM să recruteze studenți străini.

Multe dintre problemele existente în învățământ sunt urmări directe ale imperfec-

țiunii sistemului legislativ sau ale faptului că schimbările demarate nu totdeauna au suportul juridic care le-ar conferi alte dimensiuni. Reforma sistemului educațional necesită o abordare în ansamblu, echilibrată în toate aspectele, o examinare minuțioasă fără a neglija problemele comunității științifice sau ale mediului pedagogic.

## Interviu cu Prof. Dr. Valentina Pritcan, Universitatea de Stat din Bălți

*Cum a evoluat sistemul intern de management al calității al universității Dvs. în ultimii zece ani?*

Sistemul de management al calității (SMC) al Universității de Stat «Alec Russo» din Bălți este aplicat în domeniul serviciilor educaționale (învățământ superior, postuniversitar și continuu), în domeniul cercetărilor științifice și serviciilor administrative ale Universității.

Schimbările substanțiale în SMC al universității bălțene au demarat zece ani în urmă, când universitatea noastră a fost membră a consorțiului de implementare a proiectului «The development of a quality assurance system within selected universities in Moldova», SCM-T005B05-2005, coordonat de Universitatea Vaexjoe, Suedia. Ca rezultat al proiectului nominalizat, în Universitate s-au consolidat activitățile de constituire a sistemului de management al calității.

În anul 2009, universitatea a obținut certificatul internațional ISO 9001:2000 al sistemului universitar european de management al calității.

În luna septembrie 2011 a fost creat Departamentul de management al calității. La 5 decembrie 2011 și, ulterior, la 24 august 2012, universitatea a fost certificată de organisme internaționale de certificare a sistemelor de management IQNet

(The International Certification Network) și SRAC (Societatea Română pentru Asigurarea Calității) în domeniile de activități de învățământ universitar și pregătirea cadrelor universitare și academice. Certificatul confirmă că Universitatea de Stat «Alec Russo» din Bălți are implementat și menține un sistem de management al calității conform condițiilor standardului internațional ISO 9001:2008.

Universitatea a stabilit, a documentat și a implementat un sistem de management al calității în conformitate cu cerințele EN ISO 9001:2008 (SR EN ISO 9001:2008), pe care îl menține și îl îmbunătățește continuu. În acest scop, au fost realizate următoarele activități:

- a. au fost determinate procesele necesare sistemului de management al calității și aplicate în întreaga Universitate;
- b. s-a determinat succesiunea și interacțiunea acestor procese;
- c. s-au determinat criteriile și metodele necesare pentru operarea și controlul eficace al proceselor;
- d. s-a asigurat disponibilitatea resurselor (umane și de infrastructură), a informațiilor și materialelor didactice necesare pentru funcționarea și monitorizarea acestor procese;
- e. se monitorizează, măsoară, analizează aceste procese;

- f. se urmărește și se implementează acțiuni pentru realizarea rezultatelor planificate și îmbunătățirea continuă a proceselor SMC.

Universitatea a întocmit Manualul SMC conform cerințelor cuprinse în standardul EN ISO 9001:2008 (SR EN ISO 9001:2008).

Manualul SMC al universității cuprinde:

- prezentarea politicilor universității în domeniul SMC;
- prezentarea domeniului de aplicare a SMC al universității;
- prezentarea proceselor sistemului de management și a principalelor interacțiuni dintre acestea;
- precizarea procedurilor și a celorlalte documente stabilite pentru cerințele SMC.

Procedurile asigură eficacitatea planificării, funcționării și controlului proceselor SMC. Rolul procedurilor în SMC este de a reglementa activitățile importante pentru calitate, astfel încât acestea să poată fi măsurabile și ținute sub control. Concomitent, procedurile sunt instrumente importante prin care universitatea își poate identifica situația în domeniul calității și să-și instruiască angajații pentru realizarea cerințelor SMC.

Implicarea universității noastre în proiectul 530537 – TEMPUS-1-2012-DE-SMGR «Development of Quality Assurance in Higher Education in Moldova» (organizația aplicantă – Universitatea din Leipzig, Germania), implementat în perioada anilor 2012–2016, este o oportuni-

tate de a înțelege modul în care universitățile pot adăuga valoare societății prin cunoaștere, cercetare și inovare, axate pe calitate. Acest proiect este unul european, cu un consorțiu puternic, care contribuie la consolidarea capacităților durabile în crearea de birouri de asigurare a calității în cadrul universităților din Moldova. Acest proiect va optimiza cultura calității în universitățile noastre și va promova triunghiul de cunoștințe al «învățământului, cercetării și inovării», cu dezvoltarea modelelor instituționale, proiectate pentru a satisface necesitățile unei societăți dinamice, orientate spre sistemul european al instituțiilor superioare de învățământ.

Proiectul QUAEM a facilitat evaluarea internațională a *trei programe de studii de către* Agenția germană AQAS e.V. – Agency for Quality Assurance through the Accreditation of Study Programmes. Unul din programele de studii nominalizate a fost deja acreditat, iar celelalte două sunt încă în proces de evaluare.

Semestrial, conducerea la nivel înalt analizează sistemul de management al calității pentru a se asigura că acesta funcționează conform cerințelor, că este corespunzător, adecvat și eficace. În cadrul acestor întruniri, se analizează politica și obiectivele referitoare la SMC, se actualizează și se evaluează necesitățile de schimbare și oportunitățile de îmbunătățire.

În luna octombrie 2015, grupul de 15 auditori interni ai universității a participat la un curs de formare conform standardului ISO 9001:2015 și toți membrii grupului au obținut certificatele corespunzătoare.

În ultimii zece ani, sistemul de management al calității al universității noastre a fost marcat de schimbări substanțiale, lăsând amprentă asupra modului de organizare a studiilor pe trei nivele (licență, masterat, doctorat), formării continue, activității de cercetare și managementului universitar.

*Care sunt punctele forte și dificultățile pe care le vedeți în implicarea studenților în procesul de asigurare a calității în cadrul universității Dvs.?*

**Punctele forte** identificate, care se referă la implicarea studenților Universității de Stat «Alec Russo» din Bălți în domeniul asigurării calității sunt următoarele:

- Studenții fac parte din diferite organe de conducere universitară și pot participa în luarea deciziilor: decanate studențești, Consiliul studențesc, Senatul universitar, organizații obștești etc;
- Ei sunt familiarizați cu faptul că se pot pronunța referitor la asigurarea calității (AC) în universitatea bălțeană și că opinia lor contează;
- Ei sunt implicați în evaluarea unităților de curs, a calității predării cursurilor, a programelor de studii (la final de semestru, fiecare student participă la evaluarea nominalizată prin completarea formularului anonim de evaluare on-line);
- Studenții sunt implicați în diferite procese de evaluare, luare a deciziilor, elaborare a programelor de studii, etc.

**Dificultățile** legate de implicarea studenților Universității de Stat «Alec Russo»

din Bălți în asigurarea calității sunt următoarele:

- Nu toți studenții manifestă interes față de sistemul de management al calității și cultura calității universitare;
- Mulți studenți nu înțeleg adecvat rolul lor în implicarea în guvernarea universitară și participarea în luarea deciziilor;
- Unii studenți se implică formal în procesele de evaluare a programelor de studii, unităților de curs, calității formării universitare, proceselor universitare etc.

*În ce mod și la care niveluri este integrat personalul academic în procesele de asigurare a calității în cadrul universității Dvs.? Ce dificultăți și puncte forte vedeți în implicarea personalului academic?*

La nivel de catedră, responsabil de toate procesele universitare, inclusiv de cele de calitate, este șeful catedrei, care este ajutat de un membru al catedrei, desemnat drept responsabil de calitate. În cadrul facultății, responsabil de toate procesele, inclusiv cele de calitate, este decanul facultății. Pe lângă consiliile științifice ale facultăților, este creată o comisie de evaluare și asigurare a calității (CEAC), care funcționează conform *Regulamentului de organizare și funcționare a CEAC* la nivel de facultate. În componența acestor comisii intră cadre didactice ale facultății și studenți. Planul de activități al CEAC și raportul anual este discutat și aprobat de către Consiliul facultății.

De regulă, cadrele didactice universitare sunt receptive la activitățile și acțiu-



nile întreprinse de către *Departamentul de management al calității și CEAC*. Anual, universitatea organizează 1–2 misiuni de audit intern în care sunt implicate toate cadrele didactice. În luna noiembrie 2015 a fost promovată «Săptămâna Europeană a Calității», cadrele didactice și studenții implicându-se activ în dezbaterile organizate.

Semestrial, Departamentul de management al calității realizează chestionarea studenților în vederea evaluării calității cursurilor predate. Rapoarte detaliate primește fiecare cadru didactic al USARB. Una din dificultățile cu care ne confruntăm este implementarea lentă a anumitor schimbări calitative, ca urmare a analizei rapoartelor prezentate.

*Care lecții pot fi învățate din procesele de asigurare externă a calității, așa cum este acreditarea unui program de studiu? (În cazul în care universitatea Dvs. a fost supusă acreditării internaționale a unui program de studiu, descrieți experiențele și rezultatele concrete ale aceste activități.)*

Procesele de evaluare și acreditare a programelor de studii de către experții internaționali angajați de agențiile AQAS (Germania), ARACIS (România), EKKA (Estonia) au contribuit la «regândirea» anumitor procese și îmbunătățirea calității materialelor elaborate de către cadrele didactice ale Universității de Stat «Alecu Russo» din Bălți. De exemplu, în baza recomandărilor experților care au evaluat și acreditat programul de studiu la specialitatea «141.01 Matematică și 141.02 Infor-

matică», au fost reformulate competențele profesionale și cele transversale ale programului de studiu și au fost modificate descrierile unităților de curs; au fost propuse două cursuri opționale noi; pentru studenții acestei specialități a fost elaborat manualul programului de studii (în limbile română și engleză). A fost intensificat lucrul de orientare profesională a elevilor, formându-se o echipă din cadre didactice și studenți, care în liceele din zona de nord a țării organizează anumite măsuri de popularizare a specialităților matematice și informatice.

*În care domenii puteți observa diferențele dintre ANACIP și predecesoarea acesteia? Care diferențe sunt deja vizibile? Ce ar trebui să fie evitat și care sunt dezideratele?*

Diferențele:

- ANACIP (Agenția Națională de Asigurare a Calității în Învățământul Profesional) își propune să asigure un sistem integrat, credibil, obiectiv și transparent de evaluare externă și acreditare a instituțiilor și a programelor de studii din învățământul profesional tehnic, superior și de formare continuă din Republica Moldova prin /și în colaborare cu IIS din țară, din UE și agenții internaționale de asigurarea a calității;
- Este o agenție cu capacități umane dezvoltate, preponderent, în cadrul proiectului QUAEM;
- ANACIP a obținut statut juridic, a inițiat și menține un dialog durabil cu instituții de învățământ din țară și UE și

agenții internaționale de asigurarea a calității;

- Deține statutul de membru asociat al Asociației Europene de Asigurare a Calității în Învățământul Superior, ceea ce va lăsa amprentă asupra consolidării capacităților instituționale;
- Metodologiile de evaluare a calității în învățământul superior, profesional-tehnic și de formare continuă, precum și documentele reglatorii și de politici sunt supuse dezbatelor publice;
- Implicarea studenților în procesele și activitățile realizate este prioritară pentru ANACIP etc.

*În ce fel de relații considerați că ar trebui să se afle ANACIP și universitățile moldovenești pe termen scurt și mediu?*

Învățământul superior, cercetarea și inovarea joacă un rol crucial în sprijinirea coeziunii sociale, creșterii economice și bunăstării populației Republicii Moldova. Având în vedere interesul societăților europene de a se baza tot mai mult pe cunoaștere, ÎS trebuie să devină o componentă esențială a dezvoltării socio-economice și culturale. În același timp, creșterea cererii pentru abilități și competențe necesită un învățământ superior care răspunde la această necesitate prin noi modalități. În acest context, rolul ANACIP este esențial în consolidarea capacităților universităților prin promovarea de politici constructive și coerente, axate pe cultura calității, promovarea de seminare informative, susținerea inițiativelor de reformare / consolidare a SMC,

ajustarea metodelor proprii de evaluare și acreditare a programelor de studii la cele europene etc.

*Care dintre rezultatele proiectului le considerați a fi cele mai importante pentru învățământul superior din Moldova? Cum ar putea aceste rezultate să fie făcute vizibile și accesibile non-membrilor consorțiului proiectului QUAEM?*

Prin proiectul QUAEM s-au realizat obiective de importanță națională pentru Republica Moldova, cum ar fi: formarea personalului din domeniul asigurării calității de la instituțiile de învățământ superior, implicarea activă a studenților în procesele de asigurare a calității, crearea unui dialog eficient și durabil între structurile de asigurare a calității, personalul administrativ, personalul didactic și studenți; suport tehnic în elaborarea rapoartelor de autoevaluare a programelor de studii în vederea acreditării, acreditarea internațională a câtorva programe de studii din ÎS din consorțiu, dezvoltarea capacităților instituționale ale ANACIP, schimb de bune practici, dotarea cu echipament a universităților, acces la baze de date, publicații, evenimente științifice axate pe SMC în ÎS etc.

*Realist vorbind, cum vedeți impactul proiectului asupra personalului, asupra universităților și asupra sistemului superior de învățământ moldovenesc în general?*

Proiectul QUAEM a consolidat substanțial capacitățile echipei Departamentului

de management al calității al universității noastre, managerilor de vârf, cadrelor didactice, studenților, prin implicarea acestora în implementarea PL din proiect, implicarea în identificarea și formularea criteriilor și indicatorilor de performanță pentru ÎS, participarea la formările organizate, elaborarea rapoartelor de autoevaluare conform standardelor Agenției de Asigurare a Calității, prin acreditarea programelor de studii. Universitarii au fost implicați în procesul de autoevaluare / evaluare a programelor de studii. Personalul universității noastre a conștientizat necesitatea implicării fiecărui angajat în asigurarea procesului calității în ÎS, necesitatea implementării politicilor educaționale axate pe student, axarea programelor de studii pe competențe etc. Fără responsabilizare personală, excelență și capacitate în continuă evoluție, promovarea calității în ÎS devine imposibilă.

Instituționalizarea culturii calității a devenit o provocare pentru sistemul de ÎS din Republica Moldova ca rezultat al pro-

iectului QUAEM. Sistemul moldovenesc de învățământ superior a devenit mai deschis spre colaborare, mai competitiv și mai dinamic.

*Dinamica proiectului a reflectat evoluțiile la nivel național în Moldova, precum și necesitățile identificate pe durata proiectului (un accent deosebit pe evaluarea și acreditarea programului de studiu în locul evaluării la nivel instituțional; activități adiționale și planul de lucru privind implicarea sustenabilă a studenților în asigurarea calității; proiect de continuare la nivel național). Ce alte aspecte le priviți ca o prioritate pe termen scurt pentru lucrul ulterior în domeniul asigurării calității?*

Proiectul și-a atins toate obiectivele planificate, facilitând dezvoltarea și consolidarea procesului de asigurare a calității la nivel de ÎS din UE și Republica Moldova, Agenția Germană de Asigurare a Calității – AQAS, Ministerul Educației, ANACIP, Consiliul Rectorilor etc.

## Interviu cu Dr. Liliana Rotaru, Universitatea de Stat din Moldova

*Cum a evoluat sistemul intern de management al calității al universității Dvs. în ultimii zece ani?*

Managementul calității serviciilor educaționale și de cercetare științifică, care se desfășoară în cadrul Universității de Stat din Moldova, este o componentă definitorie a politicii universității și constituie o pârghe esențială pentru realizarea misiunii acesteia și satisfacerii cerințelor și așteptărilor partenerilor și clienților, precum și menținerii statutului de lider între universitățile clasice din Republica Moldova.

Sistemul de management al calității (SMC) a fost implementat la USM începând cu anul 2005, odată cu demararea procesului de integrare a sistemului învățământului superior din Republica Moldova în spațiul european, prin aderarea la Procesul Bologna. Acesta este bazat pe o politică, o structură organizatorică și pe proceduri care să permită gestionarea, evaluarea și îmbunătățirea continuă a calității întregii activități universitare. Sistemul de management al calității are scopul de a îmbunătăți calitatea procesului educațional și de cercetare prin dezvoltarea unui sistem bine-definit de alocare a resurselor materiale, financiare și informaționale pentru studenți și profesori, care va funcționa în baza eficienței.

Ultimii zece ani constituie perioada de creare și consolidare a sistemului de management al calității în Universitatea de Stat din Moldova, acesta traversând un parcurs sinuos:

- de la crearea și stabilirea unei structuri organizatorice instituționale a SMC, la asigurarea funcționalității acesteia la toate nivelurile,
- de la identificarea și instituționalizarea procedurilor de asigurare a calității, la recunoașterea și acceptarea lor de către întreaga comunitate universitară și sistematizarea proceselor de management al calității,
- de la identificarea resurselor necesare funcționării SMC, la formarea unei echipe profesioniste, asigurată în mod planificat cu resurse logistice, care permite valorificarea eficientă a proceselor de management al calității,
- de la alfabetizarea treptată și graduală a actorilor și beneficiarilor procesului de învățământ care se realizează la USM.

USM dispune astăzi de un SMC funcțional la toate nivelurile și funcțiile relevante:

- *la nivelul universității:*
  - Senatul – stabilește strategia, politica, obiectivele și prioritățile în domeniul calității, urmărește cunoașterea și aplicarea lor în întreaga instituție,

alocă și verifică utilizarea resurselor aferente SMC.

- Biroul Senatului și Consiliul Calității – proiectează, implementează și îmbunătățește SMC.
- Secția Managementul Calității, Evaluare și Dezvoltare Curriculară (SM-CEDC) – oferă suport metodologic și monitorizează SMC.
- *la nivel operațional* în SMC se implică Comisiile Senatului USM:
  - Comisia pentru învățământ și evaluare academică,
  - Comisia pentru etică.
- *la nivelul facultăților*:
  - Consiliul Facultății – proiectează, implementează și îmbunătățește SMC la nivelul facultății,
  - Comisiile de Asigurare a Calității – monitorizează procesul de asigurare a calității la nivel de facultate).
- *la nivelul catedrelor / departamentelor*:
  - Catedra / departamentul – are responsabilitatea privind calitatea proceselor derulate în cadrul acesteia (învățământ, cercetare, organizare și relații externe).

Practicile de asigurare a calității la Universitatea de Stat din Moldova implică SMC de toate nivelurile și gravitează ciclic într-o matrice cu rezultate confirmate: proiectare – implementare – operare și monitorizare – evaluare – reacție adaptivă pentru îmbunătățire continuă.

*Care sunt dificultățile și punctele forte pe care le vedeți în implicarea studenților în*

*procesul de asigurare a calității în cadrul universității Dvs.?*

În viziunea Spațiului European al Învățământului Superior, studenții sunt parteneri cu drepturi depline în cadrul comunității academice având dreptul să participe la toate deciziile care se iau în cadrul învățământului superior atât la nivel european, cât și național și local. De asemenea, legislația națională în domeniul învățământului (Codul Educației al Republicii Moldova, 2014) prevede că studenții să fie reprezentați în toate structurile decizionale, executive și consultative.

USM pledează pentru implicarea activă și deplină a studenților ca parteneri egali și promovează constant ideea dialogului și cooperării în scopul perfecționării activităților de asigurare internă a calității. Participarea studenților în procesul de asigurare internă se concretizează prin:

1. *Includerea reprezentanților studenților în structurile decizionale, administrative și consultative ale USM: ¼ din membrii Senatului USM și ai Consiliilor Facultăților sunt studenți, fiind, de asemenea, reprezentați în organul executiv al USM – Consiliul de Administrație și în organele consultative – Consiliul Calității USM și Comisiile de Asigurare a Calității din cadrul facultăților. Fiind membri cu drepturi depline ai acestor organe decizionale atât la nivel de universitate, cât și de facultate, studenții își asumă responsabilitatea adoptării deciziilor importante pentru*

întreaga comunitate academică din perspectiva spiritului critic și al viziunii unice;

2. *Participarea la evaluarea procesului didactic (cadre didactice / cursuri / seminare / stagii)* – a) procedură anuală prin care studenții completează chestionare ale percepțiilor și opiniilor studenților asupra activităților și prestației didactice, și asupra calității programelor pe care le urmează; b) procedură în cadrul auditului intern, realizată prin focus-grup, chestionare etc., care are scopul să identifice aspectele pozitive și cele vulnerabile ale unui program de studii și să formuleze recomandări pentru a îmbunătăți și moderniza calitatea lui.
3. *Contribuția la procesul de autoevaluare a programelor de studii* – procedură internă de asigurare a calității, realizată odată la 2 ani. Studenții participă la identificarea punctelor tari și punctelor slabe, la succesele, amenințările, incertitudinile și insuccesele asigurării calității programului la care își fac studiile;
4. *Contribuția la evaluarea externă a calității* (în cazul acreditării programelor de studii), studenții, participând la discuțiile cu experții evaluatori străini, contribuie la determinarea gradului de conformitate a afirmațiilor, datelor și dovezilor din Raportul de autoevaluare față de cerințele legale, regulamentare și contractuale.

Cu toate că studenții Universității de Stat din Moldova sunt prezenți în procesul de management al calității serviciilor educa-

ționale și de cercetare științifică, în majoritatea cazurilor, aceștia sunt determinați să se implice în acest proces de către diferite structuri ale USM. Studenții manifestă rareori inițiativă în acest sens, exteriorizând omisiune voită și reticență în asumarea responsabilităților și luarea deciziilor.

Absenteismul și implicarea scăzută a studenților în procesul de asigurare a calității la nivel instituțional ar putea fi determinată de mai mulți factori de natură atât obiectivă (insuficiența instruirii studenților în acest domeniu, «transparența opacă» a deciziilor luate în baza evaluărilor studenților și imperceptibilitatea rezultatelor implicării studenților în procesul de asigurare a calității, preocuparea studenților de a-și asigura propria formare profesională sau existența materială etc.), cât și subiectivă (perceperea asigurării și îmbunătățirii calității ca fiind o sarcină a cadrelor didactice și administrative, absenteismul etc.).

*În ce mod și la care niveluri este integrat personalul academic în procesele de asigurare a calității în cadrul universității Dvs.? Ce dificultăți și puncte forte vedeți în implicarea personalului academic?*

Arhitectura SMC al USM asigură funcționalitatea mecanismelor de asigurare a calității și contribuie la dezvoltarea culturii calității în cadrul universității. Constituind unul dintre factorii activi ai procesului de învățământ, cadrele didactice sunt incluse și implicate în toate elementele de structură ale SMC al USM: la catedră, în

Comisia de Asigurare a Calității de la facultate, prin Consiliul calității și în comisiile Senatului USM și de către Secția Managementul Calității, Evaluare și Dezvoltare Curriculară. Îmbinând entități centrale cu structuri descentralizate, SMC responsabilizează larg personalul didactic al universității în asigurarea calității serviciilor și menținerea imaginii unui mediu academic performant.

Cadrele didactice ale USM se implică încă din faza de proiectare a acțiunilor și activităților de asigurare a calității, dar cu precădere în cea de evaluare periodică. Corpul didactic se angajează plenar în evaluarea internă a calității în procesul de *autoevaluare* și *evaluare instituțională periodică* a programelor de studii, a curriculumului universitar, a procesului de predare-învățare-evaluare, a instrumentelor de evaluare, a cadrelor didactice, a studenților, a SMC etc. care se realizează periodic la nivelul cadrului didactic, catedrei, Comisiei de Asigurare a Calității a facultății, a Secției Managementul Calității, Evaluare și Dezvoltare Curriculară și Consiliului Calității și are drept scop monitorizarea și îmbunătățirea calității serviciilor educaționale ale USM. De asemenea, profesorii sunt implicați în evaluarea externă a programelor de studii și / sau instituției, contribuind la redactarea rapoartelor de autoevaluare.

Evaluarea calității reprezintă o buclă de feedback eficient prin care USM își adaptează anual politicile, pentru a răspunde mai bine misiunii încredințate de societate și celei asumate în baza autonomiei universitare. Staff-ul academic este cel mai

receptiv segment al comunității universitare și, de cele mai multe ori, exteriorizează o reacție creativă și / sau adaptivă la recomandările și deciziile organismelor de management al calității ale USM, în sensul eficientizării procesului didactic și științific.

În același timp, integrarea plenară a staff-ului academic în procesele de asigurare a calității la USM este împiedicată de:

- reticența și rezistența la schimbare a unor cadre didactice, fenomene determinate în mare parte de conservatorismul specific mediului academic sau / și
- formalismul sau absenteismul în proiectarea și, respectiv, implementarea activităților ce țin de asigurarea sau îmbunătățirea calității, slaba motivare fiind determinată în mare parte de condițiile socio-economice și politice din Republica Moldova (salarii mici, prețuri mari, instabilitate financiară, incertitudini politice, etc.), precum și de slaba participare la cursuri de formare profesională datorită accesului contra plată la aceste cursuri, etc.

Cu toate acestea, considerăm că la USM s-a format un flux informațional bidirecțional înspre și dinspre SMC și cadrele didactice în sensul eficientizării proceselor de asigurare a calității, de la proiectarea serviciilor educaționale și de cercetare științifică, la implementarea, monitorizarea, evaluarea și îmbunătățirea calității acestora.

*Care lecții pot fi învățate din procesele de asigurare externă a calității, așa cum este*

*acreditarea unui program de studiu? (În cazul în care universitatea Dvs. a fost supusă acreditării internaționale a unui program de studiu, descrieți experiențele și rezultatele concrete ale aceste activități.)*

Conform obiectivelor Proiectul TEMPUS QUAEM, Universitatea de Stat din Moldova a beneficiat, pentru prima dată în istoria instituțională, de experiența unei acreditări internaționale a unui program de studii superioare de licență. Din cele trei programe de studii superioare de licență, propuse spre acreditare (*Finanțe și Bănci, Istorie și Chimie*), a fost selectat programul «Istorie», oferit de USM la domeniul de formare profesională Științe umanistice. Managerii de calitate de la USM și responsabilii de cele trei programe au beneficiat de formările și oportunitățile oferite de proiect în scopul acumulării de experiență în domeniul asigurării calității programelor de studii.

«Lecțiile» învățate în procesul de evaluare externă a programului de studii superioare de licență «Istorie» au fost diseminate la nivelul instituției și au contribuit ulterior la perfecționarea proceselor de evaluare internă a calității educației și cercetării în USM în vederea sporirii încrederii clienților și partenerilor universității privind capacitatea și disponibilitatea USM de a le satisface cerințele și așteptările de calitate.

O experiență inegalabilă pentru reprezentanții USM a fost participarea la elaborarea criteriilor de evaluare externă a programelor de studiu prin ajustarea criteriilor AQAS la realitățile și specificul

școlii superioare din Republica Moldova, precum și workshop-urile privind organizarea procesului de evaluare externă și desfășurarea procedurii de acreditare.

Procesul de autoevaluare a constituit, de asemenea o practică inedită și uneori surprinzătoare de autoapreciere independentă a rezultatelor și performanțelor, dar și de identificare a domeniilor sau segmentelor care necesită corectare sau îmbunătățire. Managerii USM, ofițerii de calitate și cadrele didactice care asigură programul, precum și studenții din program au avut ocazia de a face schimb de opinii pe marginea subiectului calității programului supus evaluării externe, cu experții evaluatori, specialiști notorii în domeniu și de a beneficia de recomandările lor în sensul racordării învățământului istoric superior din Republica Moldova la standardele și tendințele educaționale comunitare.

Prin decizia Consiliului de Acreditare a AQAS, programul de studii de licență «Istorie», oferit de Facultatea de Istorie și Filosofie a USM, a fost acreditat pentru un termen de cinci ani în conformitate cu *Standardele și Liniile Directoare pentru Asigurarea Calității în Spațiul European al Învățământului Superior*.

Experiența obținută în procesul acreditării internaționale în cadrul proiectului QUAEM a servit drept stimulent și suport pentru demararea unui șir de acțiuni și măsuri de îmbunătățire a calității serviciilor educaționale și de cercetare oferite de USM:

- de la elaborarea unui plan de acțiuni concrete pentru îmbunătățirea progra-



- mului de studii superioare de licență «Istorie» în baza analizelor, judecăților și recomandărilor experților evaluatori, la
- redactarea, prin ajustare la rigorile europene, a documentelor normativ-reglatorii instituționale ale SMC și
  - aplicarea, la nivelul întregii instituții, a procedurii de autoevaluare experimentate pe programul de licență «Istorie», prin extindere asupra tuturor programelor de studii superioare de licență pe care le oferă USM, dar și asupra programelor de master;
  - de la redactarea politicii de personal a USM, în vederea asigurării durabilității programelor și cercetării, la
  - identificarea mecanismelor de consolidare a interconexiunii dintre știință și educație în sensul creșterii performanțelor serviciilor educaționale;
  - de la redactarea strategiei de dezvoltare instituțională, la
  - formularea unei strategii de internaționalizare etc.

În procesul acreditării internaționale, USM a obținut o experiență extrem de importantă și benefică, care îi va permite să asigure o educație performantă și o cercetare științifică de avangardă.

*În care domenii puteți observa diferențele dintre ANACIP și predecesoarea acesteia? Care diferențe sunt deja vizibile? Ce ar trebui să fie evitat și care sunt dezideratele?*

În perioada 2002–2008, evaluarea și acreditarea instituțiilor de învățământ superior din Republica Moldova a constituit

prerogativa Ministerului Educației, prin Departamentul de evaluare academică și acreditare a instituțiilor de învățământ. Începând cu 2008, Ministerul Educației nu mai evaluează și acreditează instituțiile de învățământ superior și domeniile de studiu din cauza lipsei unei structuri adecvate, deși Legea Învățământului prevedea în mod expres crearea unei Agenții Naționale de Asigurare a Calității. Neacreditarea instituțiilor de învățământ superior și a programelor de studiu a pus serios în discuție calitatea procesului educațional în învățământul superior, în special datorită faptului că evaluarea externă este un principiu promovat cu insistență în contextul Procesului Bologna.

În august 2014 a fost creată Agenția Națională de Asigurare a Calității în Învățământul Profesional ca persoană juridică autonomă și independentă în decizii, care se deosebește categoric de structura anterioară. În prezent, ANACIP este în proces de constituire și organizare instituțională și de conceptualizare a cadrului normativ pentru activitatea ulterioară. Astfel, încă nu și-a desfășurat activitățile de bază.

După părerea mea, ANACIP ar trebui să evite, în primul rând, concreșterea structurilor executive (aparatură administrativă) cu cele decizionale (Consiliul de Conducere), astfel încât să se evite conflictul de interese și atribuții. Chiar dacă legea o prevede, rămâne suspectă situația în care președintele, vice-președintele și secretarul ANACIP au o dublă calitate: pe de o parte, în calitate de conducători ai Consiliului de Conducere, sunt factori de decizie, iar pe de altă parte, în calitate de

membri ai aparatului administrativ, sunt cei care pun în aplicare deciziile luate tot cu participarea lor și invers.

În al doilea rând, ANACIP ar trebui să preîntâmpine birocrațizarea excesivă și centralizarea procesului decizional, care pot fi determinate și generate tot de situația descrisă mai sus, dar și de tergiversarea angajării personalului în aparatul administrativ al agenției, precum și de lipsa transparenței procesului decizional și de managementul pasiv în detrimentului celui participativ.

În altă ordine de idei, ANACIP ar trebui să depășească «complexul provincialului» în raport cu Ministerul Educației, să-și asume responsabilități în conformitate cu Codul Educației și Regulamentul cu privire la organizare și funcționare și să-și intensifice agenda de acțiuni. Lipsa de acțiuni și obsecviozitatea Agenției sunt factorii care diminuează valoarea ei și reduc din autoritatea și prestigiul cu care a investit-o legiuitorul.

ANACIP ar urma să devină mai vizibilă și să elaboreze un marketing mai invaziv pentru a-și asigura vizibilitatea și prezența în spațiul public pentru a motiva comunitatea academică, beneficiarii, angajatorii și publicul în general să depășească absenteismul și să coparticipe la procesul de asigurare a calității învățământului superior din Republica Moldova.

Fiind la început de cale, ANACIP ar putea beneficia de suportul metodologic și de experiența altor agenții europene pentru a evita greșelile predecesorilor și ale analogilor.

*În ce fel de relații considerați că ar trebui să se afle ANACIP și universitățile moldovenești pe termen scurt și mediu?*

Deoarece asigurarea calității în învățământul superior se bazează pe autonomia universităților în formularea și realizarea propriilor opțiuni privind misiunea, obiectivele, nivelul calității și managementul acesteia, relația dintre ANACIP și universitățile din Republica Moldova trebuie să fie în primul rând una de cooperare, atât în termeni apropiați, cât și de perspectivă.

Dacă e să abordăm relațiile dintre acești doi subiecți ai asigurării calității în perioada imediată și apropiată, ANACIP ar trebui să invite universitățile să se implice activ în scopul realizării obiectivelor imediate: elaborarea și aprobarea metodologiilor de evaluare instituțională și a programelor de studii, a criteriilor și indicatorilor de performanță și a altor acte normative, care să pună în aplicare procedurile de autorizare și acreditare în primul rând. Probabil, inițiativa colaborării ar trebui să aibă sens dublu, or universitățile din Republica Moldova, care funcționează cu acreditări expirate, sunt direct cointeresate în accelerarea definitivării procedurilor de autorizare și acreditare.

Universitățile noastre cu tradiții dispun de un potențial uman calificat în domeniul asigurării calității învățământului superior, care ar putea fi «exploatat» de către ANACIP pentru conceptualizarea documentelor de funcționare, dar și de un staff academic performant, care ar putea fi motivat să se înscrie în registrul de evaluatori

și comisiile de specialitate. În perspectiva imediată, colaborarea dintre universități și Agenție trebuie să se axeze pe asigurarea funcționalității ANACIP.

În ceea ce privește perspectiva, evaluările externe ale calității, pe care ANACIP le va derula, vor reprezenta un proces bazat pe principiul colegialității și pe analiza obiectivă a datelor publice și transparente cu scopul îmbunătățirii activității universităților și transferării practicilor instituționale cu rezultate bune.

*Care dintre rezultatele proiectului le considerați a fi cele mai importante pentru învățământul superior din Moldova? Cum ar putea aceste rezultate să fie făcute vizibile și accesibile non-membrilor consorțiului proiectului QUAEM?*

Deoarece resursa umană reprezintă o resursă vitală de azi și de mâine a unei instituții/organizații, asigurând supraviețuirea, dezvoltarea și succesul competitiv al acesteia, consider că cel mai important rezultat ale proiectului QUAEM pentru învățământul superior din Republica Moldova este formarea unei echipe calificate de experți în domeniul asigurării calității, instruit pe parcursul celor peste 4 ani de derulare a proiectului, în workshop-uri, conferințe, formări și seminare, dar și experimentat prin participarea directă și în calitate de observatori la evaluările externe organizate de AQAS în universitățile din consorțiu. Calitatea și eficiența acestei echipe, care cuprinde membri de la mai multe universități din Republica Moldova, a fost certificată prin selectarea celor mai

mulți dintre aceștia în Consiliul de conducere al ANACIP, apoi în Consiliul de Conducere și în diferite funcții în aparatul administrativ al acesteia.

De asemenea, toate acțiunile desfășurate în cadrul proiectului QUAEM au contribuit la crearea propriu-zisă a ANACIP în august 2014 și, în mod indirect, la conceptualizarea și elaborarea documentelor care vor asigura funcționalitatea Agenției în viitor. Astfel, participarea membrilor consorțiului la identificarea criteriilor de evaluare externă a programelor de studiu, prin ajustarea metodologiei AQAS la realitățile și specificul școlii superioare din Republica Moldova, precum și workshop-urile privind criteriile și procedura de acreditare, au permis elaborarea în termeni record a Regulamentului de organizare și funcționare al ANACIP și a metodologiei de evaluare externă a ANACIP în vederea autorizării și/sau acreditării instituțiilor și programelor de studii, etc.

În altă ordine de idei, un rezultat important al proiectului este stabilirea relațiilor de colaborare dintre ANACIP și universitățile din Republica Moldova cu agenții similare și instituții superioare de învățământ din Spania, Danemarca, Germania, România etc., relații care vor fi fructificate judicios în scopul transferului de experiențe și practici bune în domeniul asigurării calității învățământului superior din Republica Moldova și ajustării la standardele europene.

Și nu în ultimul rând, dar cel mai palpabil rezultat al proiectului, este acreditarea internațională a celor patru programe

de studii superioare de licență, printre care și programul «Istorie» oferit de USM. Entuziasmul și bucuria recunoașterii internaționale a calității acestor programe, a ambiționat responsabilii de programe, dar și toată comunitatea academică de la USM, și s-a transformat în motiv pentru acțiuni de îmbunătățire a calității programelor respective.

*Realist vorbind, cum vedeți impactul proiectului asupra personalului, asupra universităților și asupra sistemului superior de învățământ moldovenesc în general?*

După cum am menționat mai sus, impactul cel mai important al proiectului QUAEM a fost cel produs asupra personalului, în primul rând asupra managerilor universităților și ofițerilor de calitate din instituțiile din consorțiu, dar și prin extensie radiantă asupra întregii comunități academice a universității.

Participarea și conlucrarea pe toate segmentele proiectului a reprezentanților Ministerului Educației, a ANACIP și a mediului universitar, a consolidat relațiile dintre acești subiecți, contribuind la creșterea profesionalismului și la concertarea și armonizarea acțiunilor acestora în vederea asigurării calității învățământului superior din Republica Moldova.

De asemenea, difuzarea informațiilor despre acreditarea internațională a programelor de studii de licență (mai ales în perioada admiterii), dar și a altor informații despre acțiunile din cadrul proiectului, a sporit interesul comunităților academice din Republica Moldova față

de evaluarea externă. Managerii unor școli superioare s-au arătat foarte interesați de procesul de acreditare, preocupându-se de posibilitatea unor experiențe similare.

Aș avea curajul chiar să afirm că proiectul «a redeșteptat» universitățile din Republica Moldova, acestea conștientizând necesitatea acreditării instituționale și a programelor de studii și a avantajului de a-ți fi recunoscută și certificată corespunderea standardelor de calitate și a capacității de a furniza educație de calitate europeană și de a satisface așteptările beneficiarilor.

*Dinamica proiectului a reflectat evoluțiile la nivel național în Moldova, precum și necesitățile identificate pe durata proiectului (un accent deosebit pe evaluarea și acreditarea programului de studii în locul evaluării la nivel instituțional; activități adiționale și planul de lucru privind implicarea sustenabilă a studenților în asigurarea calității; proiect de continuare la nivel național). Ce alte aspecte le priviți ca o prioritate pe termen scurt pentru lucrul ulterior în domeniul asigurării calității?*

Consider că printre prioritățile imediate ale asigurării calității învățământului superior din Republica Moldova trebuie să se regăsească:

1. consolidarea capacităților funcționale ale ANACIP: definitivarea cadrului conceptual de funcționare și formarea personalului din aparatul administrativ, precum și a experților evaluatori;

2. implicarea studenților în asigurarea calității, atât la nivelul școlii superioare, cât și al ANACIP;
3. demararea procesului de evaluare externă în vederea acreditării instituțiilor

de învățământ superior din Republica Moldova și a programelor de studii pe care acestea le oferă.

## Interviu cu Prof. Dr. Andrei Chiciuc, Universitatea Tehnică a Moldovei

*Cum a evoluat sistemul intern de management al calității al universității Dvs. în ultimii zece ani?*

Cu zece ani în urmă, Republica Moldova a semnat declarația de aderare la Procesul Bologna. În consecință, sistemul de învățământ din Republica Moldova și-a asumat obligațiunea să implementeze și să demonstreze că poate face față cerințelor acestui proces. Una din cerințele înaintate statelor membre și celor candidate constă în definirea și implementarea unui sistem național de asigurare a calității în învățământul superior.

Pentru a avea acces la programele europene de cercetare, de mobilitate a profesorilor și studenților, pentru recunoașterea internațională a diplomelor emise, universitățile din țară trebuie să-și compatibilizeze structura și conținutul ofertei, standardele, criteriile și procedurile de evaluare a rezultatelor cu cele europene. Dat fiind faptul că Universitatea Tehnică a Moldovei (UTM) a fost una dintre primele universități din Republica Moldova care a aderat la aceste convenții, asumându-și angajamentul de a se conforma la standardele și cerințele învățământului superior european, la UTM, a fost implementat sistemul de management al calității (SMC) conform cerințelor standardului internațional ISO 9000:2000 și reglemen-

tărilor ministeriale. De asemenea, a fost înființată o nouă subdiviziune – Departamentul de Management al Calității (DMC), care are drept scop implementarea și monitorizarea SMC universitar.

Structura organizatorică a SMC la UTM are la bază principiul conform căruia SMC este condus la fiecare nivel al instituției de către managerul nivelului respectiv (universitate – rector, facultate – decan, catedra – șef de catedra etc.).

Principalele elemente ale structurii organizatorice a SMC din UTM sunt: Consiliul Calității – la nivel de universitate; Comisia Calității – la nivel de facultate; Colectivul Calității – la nivel de catedră.

Structura și modul de funcționare a SMC sunt reglementate de acte normative interne ale UTM (ex: Regulamentul privind sistemul de management al calității din Universitatea Tehnică a Moldovei, Regulamentul cu privire la funcționarea comisiilor de management al calității etc.).

De asemenea, ca urmare a unor evaluări externe realizate în perioada 2011–2014, Sistemul de Management al Calității implementat la UTM a fost certificat de organismul italo-român de certificare RINA-SIMTEX-O.C. S.R.L.

*Care sunt dificultățile și punctele forte pe care le vedeți în implicarea studenților în*

*procesul de asigurare a calității în cadrul universității Dvs.?*

La UTM se respectă drepturile și libertățile studenților. Este asigurată prezența studenților atât în Senatul universității, cât și în consiliile facultăților (în proporție de 1/4 din numărul total al membrilor acestor organe). Durata mandatului membrilor senatului și consiliilor facultăților din rândul studenților este de un an, cu posibilitatea reînnoirii mandatului. Reprezentanții studenților în organismele de guvernare universitară sunt desemnați în urma alegerii directe a acestora de către studenții UTM. Studenții au drept de vot deplin în Senat, Comisiile facultăților, precum și toate comisiile universitare din care fac parte. De asemenea, reprezentanți ai studenților sunt incluși în comisiile de planificare a Curriculumului, acestea funcționând la nivel de catedră.

În ceea ce privește implicarea studenților în asigurarea calității, aceștia sunt reprezentați la nivel de facultate în Comisiile de Management al Calității și anume câte doi studenți de la facultate, cu reușită înaltă la învățătură. Dată fiind perioada scurtă în care o persoană poate deține calitatea de student, reprezentanții studenților în aceste structuri sunt aleși în cadrul adunărilor studentești pe o perioadă de un an.

De asemenea, studenții participă activ la diverse chestionări / sondaje cu privire la evaluarea calității cursurilor predate, programului urmat, prestația profesională a cadrelor didactice etc. Aceste chestionări se realizează anual la finele cursului, pro-

gramului de studii și sunt anonime. Feedbackul studenților, obținut în acest mod, este discutat în cadrul ședințelor de catedră, consiliilor facultăților, consiliilor de administrație și Senatului UTM, iar în urma analizei efectuate se întreprind măsuri preventive și corective la toate nivelele de conducere universitare în funcție de opiniile studenților.

Deși în cadrul UTM implicarea studenților în procesele de asigurare a calității, și nu numai, este reglementată în diverse acte normative, implicarea de facto a acestora lasă mult de dorit. Se simte o lipsă acută de interes, precum și un sentiment de inhibare în rândul lor. În acest context, ne-am dori ca studenții să participe mai activ în toate procesele derulate la universitate.

*În ce mod și la care niveluri este integrat personalul academic în procesele de asigurare a calității în cadrul universității Dvs.? Ce dificultăți și puncte forte vedeți în implicarea personalului academic?*

Toate cadrele didactice de la UTM sunt activ implicate în asigurarea și îmbunătățirea continuă a calității studiilor (predare-învățare-evaluare) în cadrul programelor de studii în care acestea sunt implicate. În structura SMC, implementat la UTM, cadrele didactice sunt reprezentate la toate nivelurile: Senat, consiliul facultății (CF) și, nu în ultimul rând, în Comisiile de Management al Calității (CMC). CMC sunt conduse de președinții Comisiilor de Management al Calității, care sunt membri ai Comisiei Senatului pentru

Procesul de Instruire și Asigurarea Calității și câte un reprezentant al cadrelor didactice de la fiecare catedră. Activitățile președinților CMC sunt coordonate permanent cu Departamentul de Management al Calității. Reprezentanții cadrelor didactice sunt aleși la ședințele catedrelor pe o perioadă de cinci ani.

*Care lecții pot fi învățate din procesele de asigurare externă a calității, așa cum este acreditarea unui program de studiu? (În cazul în care universitatea Dvs. a fost supusă acreditării internaționale a unui program de studiu, descrieți experiențele și rezultatele concrete ale aceste activități.)*

La finele anului 2014, începutul anului 2015, UTM a trăit experiența inedită a acreditării internaționale a unui program de studii – *Electromecanica* de către Agenția Germană pentru Asigurarea Calității AQAS. Marele avantaj și beneficiu atât pentru mine, cât și pentru echipa Departamentului de Management al Calității de la UTM, a constat în faptul că am fost parte a întregului proces de evaluare, am participat la identificarea și formularea criteriilor și indicatorilor de performanță (având la bază ESG), care necesitau a fi dezvoltați și menținuți de universitățile moldave; am beneficiat de instruire organizate de angajații AQAS în vederea elaborării unor rapoarte de autoevaluare conform standardelor Agenției Germane de Asigurare a Calității, prin acreditarea programelor de studiu; am participat la planificarea și organizarea vizitei experților evaluatori etc.. În final, putem afirma

că am fost parte a întregului proces de evaluare a programului de studii.

Pentru mine, dar nu numai, componenta organizatorică și metodică a avut un rol important pentru dezvoltarea capacităților profesionale. Însă, principalul avantaj al evaluării europene a constat în oportunitatea managerilor universitari, a cadrelor didactice, a studenților și a angajatorilor absolvenților programului de studii *Electromecanica* de a se întâlni, a avea un schimb de opinii, a cunoaște realitățile domeniului lor în cadrul spațiului comunitar (EU) și de a beneficia de sfaturi și recomandări ale specialiștilor notorii din domeniu, astfel facilitând alinierea învățământului tehnic superior din R. Moldova la standardele și tendințele Pieței unice (educaționale și comerciale) europene.

*În care domenii puteți observa diferențele dintre ANACIP și predecesoarea acesteia? Care diferențe sunt deja vizibile? Ce ar trebui să fie evitat și care sunt dezideratele?*

Comparativ cu agenția anterioară, ANACIP este o instituție cu o orientare și un accent pronunțat pe asigurarea și îmbunătățirea continuă a calității studiilor în Republica Moldova în spiritul valorilor europene. Metodologia, criteriile și indicatorii de performanță ce urmează să fie elaborați de ANACIP privind evaluarea externă în vederea autorizării de funcționare provizorie și acreditării programelor de studii și a instituțiilor va fi în strictă concordanță cu Standardele și Liniile Directoare pen-



tru Asigurarea Calității în Spațiul European al Învățământului Superior și cu bunele practici europene în domeniu.

Un rezultat deja vizibil al activității ANACIP este evaluarea externă în vederea autorizării de funcționare provizorie a școlilor doctorale. La UTM, au fost supuse evaluării și au primit aviz pozitiv toate cele șase școli doctorale.

Ne dorim ca ANACIP să funcționeze ca un organ independent și imparțial, ca activitățile și rezultatele acesteia să fie transparente, iar deciziile luate să fie corecte și în beneficiul societății moldave.

*În ce fel de relații considerați că ar trebui să se afle ANACIP și universitățile moldovenești pe termen scurt și mediu?*

Pe termen scurt, ne dorim o colaborare cu ANACIP în ceea ce privește stabilirea standardelor de referință și a standardelor de acreditare minime a unui program de studiu sau a unei instituții de învățământ superior; organizarea instruirii personalului academic în domeniul metodologiei și procedurii de evaluare externă; seminare privind noile tendințe europene în asigurarea calității; înscrierea în registrul evaluatorilor externi al ANACIP și implicarea cadrelor didactice de la universități în misiunile de evaluare externă. Din perspectiva cooperării pe termen mediu și lung aspirăm spre o conlucrare în diverse proiecte naționale și internaționale; sporirea și consolidarea imaginii universităților ca parteneri sociali și prestatori de servicii educaționale de calitate; promovarea și consolidarea culturii calității ș.a.

*Care dintre rezultatele proiectului le considerați a fi cele mai importante pentru învățământul superior din Moldova? Cum ar putea aceste rezultate să fie făcute vizibile și accesibile non-membrilor consorțiului proiectului QUAEM?*

Desigur că pentru noi ca universități, dar și pentru întreg sistemul de învățământ superior din țară, toate rezultatele proiectului QUAEM sunt de o importanță majoră. Dacă, însă, ar trebui să selectez doar câteva, aș menționa desigur experiența și practicile bune care le-a adus acreditarea internațională a programelor de studii. Un alt rezultat cu impact semnificativ este crearea Agenției Naționale de Asigurare a Calității în Învățământul Profesional, în care, actualmente, își pun speranțele întreaga comunitate academică, dar și societatea, care este beneficiarul în ultimă instanță a rezultatelor muncii noastre. Aceste rezultate majore deja au un impact vizibil. Desigur că experiența acumulată în cadrul proiectului QUAEM de către universitățile partenere trebuie deja diseminată către celelalte instituții de învățământ superior prin afișarea rezultatelor pe paginile web oficiale, rețelele de socializare, organizarea diverselor evenimente comune în formă de mese rotunde sau ateliere de lucru, împărtășirea bunelor practici și a experienței acumulate cu alte universități, inclusiv prin activități de consultanță și expertizare.

*Realist vorbind, cum vedeți impactul proiectului asupra personalului, asupra universităților și asupra sistemului superior de învățământ moldovenesc în general?*

Așa cum am menționat mai sus, rezultatele proiectului sunt deja vizibile (acreditarea internațională a unor programe de studii, crearea ANACIP etc.). Astăzi, nu am fi avut aceste rezultate remarcabile dacă nu era suportul european și, nu în ultimul rând, implicarea dedicată a personalului universitar. Persoanele implicate și-au lărgit orizontul cunoștințelor și s-au implicat activ. În rezultat, posedând deja aceste competențe, își pot mări și aria de interese și ocupații (ex. în calitate de experți). Accreditarea internațională a programelor de studii a implicat toate părțile interesate ale procesului de studii, așa cum se spune la noi «de la vlădică până la opincă». Acestea au trăit întreaga experiență, astfel încât, putem afirma că sunt pregătite să participe la evaluările externe ce urmează a fi desfășurate în Republica Moldova de către ANACIP. Un alt impact ar fi instituționalizarea sistemelor de management al calității la toate universitățile din țară și crearea unor relații de cooperare în acest sens între universități. S-a produs astfel o conștientizare la întregul nivel al sistemului de învățământ superior privind importanța, necesitatea îmbunătățirii și consolidării dimensiunii asigurării calității studiilor, iar acest lucru va contribui la sporirea competitivității universităților moldave pe piața servicii-

lor educaționale, piață aflată într-o schimbare continuă.

*Dinamica proiectului a reflectat evoluțiile la nivel național în Moldova, precum și necesitățile identificate pe durata proiectului (un accent deosebit pe evaluarea și acreditarea programului de studiu în locul evaluării la nivel instituțional; activități adiționale și planul de lucru privind implicarea sustenabilă a studenților în asigurarea calității; proiect succesori la nivel național). Ce alte aspecte le priviți ca o prioritate pe termen scurt pentru lucrul ulterior în domeniul asigurării calității?*

Pornind de la dezideratul că asigurarea și îmbunătățirea calității studiilor este un proces continuu de care beneficiază și care afectează direct toate părțile implicate (personal academic, studenți, absolvenți, angajatori și societatea în general) se resimte necesitatea unei conlucrări și implicări mai active a acestora, instituirea unor sisteme durabile și eficiente de management al calității în toate universitățile moldave; preluarea bunelor practici în domeniul asigurării calității și adaptarea la cerințele mereu în schimbare și exigențele ce privesc calitatea, impuse de societate / societăți în contextul actual al globalizării.

## Interviu cu Felicia Banu, Universitatea de Stat din Cahul

*Cum a evoluat sistemul intern de management al calității al universității Dvs. în ultimii zece ani?*

Odată cu semnarea declarației de aderare la procesul Bologna, sistemul de învățământ din Republica Moldova a cunoscut un șir de transformări, toate având menirea de îmbunătățire a procesului educațional.

USC s-a angajat în implementarea standardelor internaționale cu privire la managementul calității în sistemul de învățământ superior, având ca obiective: realizarea calității, îmbunătățirea calității, asigurarea unei instruirii efective, evaluarea adecvată a eficacității. Astfel, pentru realizarea acestor obiective, la Universitatea de Stat «B.P. Hasdeu» din Cahul s-au creat structurile interne necesare. În acest scop, fost înființată o nouă subdiviziune – Secția de Management al Calității. Ulterior, acestei subdiviziuni i s-au atribuit sarcini suplimentare și a fost redenumită în Serviciul (secția) de Management al Calității învățământului, ghidare și consiliere în carieră. Structura organizatorică a SMC la USC are la bază principiul, conform căruia, SMC este condus la fiecare nivel al instituției de către managerul nivelului respectiv (universitate – rector, facultate – decan, catedra – șef de catedra etc.). Structura și modul de funcționare a

SMC sunt reglementate de acte normative interne ale USC (ex: Manualul Calității, Manualul de proceduri, Regulamentul cu privire la funcționarea comisiilor de management al calității etc.).

SMC al USC conține referiri la responsabilitatea conducerii universității, la modul în care aceasta și-o asumă prin definierea și urmărirea strategiei, a politicii și obiectivelor privind calitatea, prin asigurarea resurselor necesare realizării acestora, la orientarea instituționalizată a activităților din instituție spre satisfacerea cerințelor și așteptărilor părților interesate externe și interne, la crearea în instituție a unui mediu în care întregul personal este încurajat spre performanță, la asumarea responsabilității individuale pentru îndeplinirea misiunii și obiectivelor acesteia, la identificarea, ținerea sub control și îmbunătățirea continuă a proceselor derulate în instituție, la introducerea unor mecanisme de evaluare internă a performanțelor pe toate dimensiunile activității, astfel încât să poată fi corectate neconformitățile existente și puse în aplicare posibilitățile de îmbunătățire.

Acest sistem este documentat, implementat, menținut și îmbunătățit continuu. Se ține cont de reglementările naționale, de cerințele din standardele europene de referință, particularitățile Universității de Stat «B.P. Hasdeu» din Cahul, precum și

cerințele managementului strategic, politica și obiectivele calității.

Calitatea procesului de învățământ, obiectivele fundamentale de perfecționare a acestuia sunt permanent în centrul atenției rectoratului, decanatului, catedrelor. Evaluarea rezultatelor procesului de învățământ permite conducătorilor procesului de instruire să constate gradul de realizare a planurilor de învățământ și programelor analitice, ce cunoștințe, abilități și atitudini sunt formate la studenți.

*Care sunt dificultățile și punctele forte pe care le vedeți în implicarea studenților în procesul de asigurare a calității în cadrul universității Dvs.?*

Studenții sunt parteneri cu drepturi depline în cadrul oricărei comunități academice, având dreptul să participe la toate deciziile care se iau în cadrul învățământului superior, atât la nivel instituțional, cât și național și european. De acest principiu se ghidează și administrația USC. Studenții din această instituție sunt implicați în procesul de asigurare a calității. Reprezentarea studenților USC la nivelul conducerii universității și facultăților respectă prevederile legale, caracterul democratic al procesului decizional academic și încurajează asumarea de către studenți a prerogativelor de a formula inițiative privind îmbunătățirea calității procesului didactic și vieții studențești, asigurând în același timp și o co-determinare din partea acestora în cadrul elaborării planurilor de dezvoltare strategică ale universității.

De asemenea, studenții participă activ la diverse sondaje cu privire la calitatea cursurilor, a procesului de studiu, dar și alte aspecte ce țin de activitatea lor în instituție etc. Aceste chestionări sunt anonime și se realizează online la finele fiecărui semestru. Rezultatele sunt confidențiale, fiind accesibile managerului de calitate, șefului de catedră și persoanei evaluate. Ele sunt discutate în cadrul ședințelor de catedră și consiliilor facultăților, întreprinzându-se măsurile necesare.

Deși studenții sunt implicați în diverse procese de asigurare a calității, precum și în diverse structuri ale instituției, putem constata o anumită doză de pasivitate și scepticism a acestora la dezbaterile și discuțiile din cadrul întrunirilor și ședințelor care se desfășoară. Implicarea studenților în procesul de evaluare și asigurare a calității din USC reprezintă o practică curentă.

*În ce mod și la care niveluri este integrat personalul academic în procesele de asigurare a calității în cadrul universității Dvs.? Ce dificultăți și puncte forte vedeți în implicarea personalului academic?*

Cadrele didactice de la USC sunt activ implicate în asigurarea și îmbunătățirea calității tuturor aspectelor procesului de studii: predare-învățare-evaluare. Pe parcursul derulării procesului de predare, cadrele didactice încurajează comunicarea și transmiterea feedback-ului din partea studenților. Mai mult decât atât, diversificarea metodologiei de predare și promovare a metodelor centrate pe activi-

tatea nemijlocită a studentului permite cadrelor didactice orientarea și diferențierea procesului de predare după particularitățile de grup și individuale ale studenților: ritmuri diferite de învățare, predilecția pentru anumite comportamente de studiu, preferința pentru anumite situații de învățare.

În vederea îmbunătățirii calității personalului didactic în cadrul USC a fost aprobat de către senatul instituției Regulamentul de evaluare a cadrelor didactice. Acesta vizează următoarele aspecte: evaluarea colegială, evaluarea personalului didactic de către studenți, evaluarea de către șeful catedrei și autoevaluarea cadrului didactic. Aceste etape sunt parcurse de fiecare cadru didactic titular, iar anual comisia de evaluare a calității cadrelor didactico-științifice din cadrul facultății se întrunește pentru a discuta rezultatele obținute și de a întreprinde măsurile necesare ce decurg din aceasta evaluare.

Nu toate cadrele didactice dispun de strategii actualizate de predare pentru fiecare curs. O altă provocare a cadrelor didactice din instituție ar fi cunoașterea limbilor străine care le-ar permite îmbunătățirea cursurilor cu materiale și informații recente, perfecționarea, participarea mai activă la cursurile și la sesiunile de comunicări din exterior.

*Care lecții pot fi învățate din procesele de asigurare externă a calității, așa cum este acreditarea unui program de studiu? (În cazul în care universitatea Dvs. a fost supusă acreditării internaționale a unui program de studiu, descrieți experiențele*

*și rezultatele concrete ale acestor activități.)*

Nici unul din cele 3 programe de studii de la ciclul I, Licență: Istorie, Administrație Publică și Limba și literatura română și franceză, propuse spre evaluare externă în cadrul proiectului QUAEM de către USC, nu a fost selectat. USC a beneficiat totuși de o experiență foarte frumoasă și inedită. Aceasta a constat în participarea la instructajele privind elaborarea rapoartelor de autoevaluare conform standardelor AQAS și vizitele de studiu la universitățile partenere din proiect.

*În care domenii puteți observa diferențele dintre ANACIP și predecesora acesteia? Care diferențe sunt deja vizibile? Ce ar trebui să fie evitat și care sunt dezideratele?*

ANACIP este o instituție care a fost creată conform prevederilor codului educației. Misiunea sa constă în dezvoltarea și promovarea culturii calității în domeniul învățământului cu un accent pronunțat pe asigurarea și îmbunătățirea continuă a calității studiilor din Republica Moldova. Una din sarcinile ANACIP este evaluarea programelor de studii și a organizațiilor furnizoare de învățământ profesional tehnic, superior și de formare continuă în scopul realizării standardelor de calitate;

Ne dorim ca ANACIP să fie o structură independentă, care să ia decizii corecte și transparente, activitățile căreia să vină în sprijinul tuturor instituțiilor de învățământ din Republica Moldova.

*În ce fel de relații considerați că ar trebui să se afle ANACIP și universitățile moldovenești pe termen scurt și mediu?*

USC dorește să aibă o colaborare pe termen scurt și mediu cu ANACIP. Această colaborare se referă la organizarea instruirii personalului în ceea ce privește metodologia și procedura de evaluare externă; selectarea unor experți din instituție pentru registrul evaluatorilor ANACIP, participarea comună în diverse proiecte naționale și internaționale, seminare sau mese rotunde privind noile tendințe europene în asigurarea calității.

*Care dintre rezultatele proiectului le considerați a fi cele mai importante pentru învățământul superior din Moldova? Cum ar putea aceste rezultate să fie făcute vizibile și accesibile non-membrilor consorțiului proiectului QUAEM?*

Toate rezultatele obținute în cadrul acestui proiect au fost necesare și benefice atât instituțiilor partenere cât și sistemului de învățământ superior din țară. După o pauză relativ îndelungată, 4 programe de studii au fost evaluate de către agenția germană de asigurare a calității AQAS. Instituțiile partenere au beneficiat de training-uri și vizite de studiu pentru preluarea experienței și bunelor practici de la universitățile europene partenere.

Unele rezultatele ale proiectului QUAEM au fost diseminate în cadrul conferinței organizate la USM. Pentru diseminarea rezultatelor proiectului, cred că experiența acumulată de universitățile partenere trebuie diseminată prin afișarea

rezultatelor pe paginile web ale instituțiilor și organizarea diverselor evenimente, mese rotunde.

*Realist vorbind, cum vedeți impactul proiectului asupra personalului, asupra universităților și asupra sistemului superior de învățământ moldovenesc în general?*

Rezultatele proiectului au avut un impact major asupra diverșilor actori ai procesului educațional din cadrul instituțiilor de învățământ. La elaborarea raportului de autoevaluare a programului de studiu s-au implicat atât managerii de diferite nivele, cât și cadrele didactice și studenții. Persoanele implicate activ în acest proces și-au lărgit cunoștințele și percep în prezent altfel procesul de evaluare externă.

*Dinamica proiectului a reflectat evoluțiile la nivel național în Moldova, precum și necesitățile identificate pe durata proiectului (un accent deosebit pe evaluarea și acreditarea programului de studiu în locul evaluării la nivel instituțional; activități adiționale și planul de lucru privind implicarea sustenabilă a studenților în asigurarea calității; proiect de continuare la nivel național). Ce alte aspecte le priviți ca o prioritate pe termen scurt pentru lucrul ulterior în domeniul asigurării calității?*

Asigurarea și îmbunătățirea calității studiilor este un proces continuu, de aceea, toate părțile implicate în prestarea serviciilor educaționale: administrația, personalul academic și auxiliar, studenții, absolvenții și angajatorii trebuie să colaboreze.

## Interviu cu Prof. Dr. Lilian Șaptefrați, USMF «Nicolae Testemițanu»

*Cum a evoluat sistemul intern de management al calității al universității Dvs. în ultimii zece ani?*

În conformitate cu art. 83 din Codul educației naționale nr. 152/2014, Instituțiile de învățământ superior sunt supuse evaluării externe a calității o dată la 5 ani, în baza metodologiei și a criteriilor elaborate de Agenția Națională de Asigurare a Calității în Învățământul Profesional (ANACIP) și aprobate de Guvern. Astfel, asigurarea calității învățământului și cercetării este o obligație asumată de Universitatea de Stat de Medicină și Farmacie «Nicolae Testemițanu», concretizată prin eforturile comune ale corpului profesoral-didactic, personalului administrativ și studenților, în scopul promovării unei culturi instituționale a calității în toate domeniile activității academice.

În Strategia de dezvoltare a USMF «Nicolae Testemițanu» din Republica Moldova în perioada 2011–2020, asigurarea calității este considerată esențială pentru dezvoltarea universității și solicită excelență în toate domeniile de activitate, în concordanță cu standardele de calitate naționale, ale World Federation for Medical Education (WFME) și ale Association for Medical Education in Europe (AMEE).

În Declarația rectorului privind politica IP USMF «Nicolae Testemițanu» in

domeniul calității, Dl. prof. univ., Dr. hab., academician al AȘM Ion Ababii, rectorul USMF «Nicolae Testemițanu», își exprimă angajamentul total pentru implementarea performantă și îmbunătățirea continuă a Sistemului de Management al Calității.

*Care sunt dificultățile și punctele forte pe care le vedeți în implicarea studenților în procesul de asigurare a calității în cadrul universității Dvs.?*

În universitatea noastră nu văd dificultăți legate de acest subiect. Studenții au fost și sunt implicați activ în procedurile de asigurare a calității educației. Reprezentanții societății studenților și rezidenților (ASR) din universitate fac parte activa nu numai din structurile de asigurare a calității, dar și din structurile de conducere ale USMF «Nicolae Testemițanu» (Consiliu de Administrație, Senat, Consiliu Științific).

*În ce mod și la care niveluri este integrat personalul academic în procesele de asigurare a calității în cadrul universității Dvs.? Ce dificultăți și puncte forte vedeți în implicarea personalului academic?*

Misiunea de evaluare și asigurare a calității educaționale din USMF «Nicolae Testemițanu» a revenit Consiliului universitar de Asigurare a Calității compus din 21

membri (16 cadre didactice și 5 studenți reprezentând cele 5 facultăți). Prorectorul USMF «Nicolae Testemițanu» responsabil pentru asigurarea calității și integrării în învățământ, este coordonatorul Consiliului la nivelul universității și respectiv, prezintă rapoartele de evaluare către Consiliul de Administrație și Senat.

Prin politica de asigurare a calității din USMF «Nicolae Testemițanu», responsabilitățile sunt delegate facultăților, departamentelor și disciplinelor, cu intenția de a promova o nouă cultură a calității în toate domeniile și la toate nivelurile activității academice.

Tocmai de aceea, ținând cont de recomandările internaționale s-au înființat și 4 Comisii pentru asigurarea calității, câte una pentru fiecare facultate. Acestea sunt formate din cadre didactice și studenți.

*Care lecții pot fi învățate din procesele de asigurare externă a calității, așa cum este acreditarea unui program de studiu? (În cazul în care universitatea Dvs. a fost supusă acreditării internaționale a unui program de studiu, descrieți experiențele și rezultatele concrete ale aceste activități.)*

De la procesele de asigurare externă a calității, cum ar fi acreditarea programului de studii, pot fi învățate mai multe lucruri. Este vorba de abilități de mobilizare a staff-ului în perioada de pregătire a raportului de autoevaluare, experiența obținută în procesul de evaluare externă. Trebuie să înveți să valorifici evidențele și dovezile

obținute în procesul de evaluare. Aici mă refer la ceea ce este cel mai important de învățat, în viziunea mea, în urma unei evaluări externe – să reflectezi asupra rezultatelor obținute în vederea revizuirii programului și elaborării unei planificări strategice pe viitor.

*În care domenii puteți observa diferențele dintre ANACIP și predecesora acesteia? Care diferențe sunt deja vizibile? Ce ar trebui să fie evitat și care sunt dezideratele?*

Agenția Națională de Asigurare a Calității în Învățământul Profesional (ANACIP) este o structură foarte tânără. Din această cauză, Agenția se confruntă cu multiple provocări și urmează încă să se afirme în sistemul de învățământ național. ANACIP-ul trebuie să facă față din mers la mai multe provocări:

- consolidarea cadrului normativ;
- soluționarea problemelor de organizare internă și logistică;
- elaborarea unui sistem de management intern al calității;
- perfecționarea procedurilor de activitate;
- crearea și extinderea rețelei de experți-evaluatori, cât și instruirea experților;
- organizarea evaluărilor externe atât a programelor de studii, cât și evaluărilor instituționale;
- intensificarea colaborării internaționale, inclusiv prin proiecte comune;
- transferul de bune practici și comunicarea între experții interni și externi în



vederea promovării dezvoltării unei culturi a asigurării calității.

*În ce fel de relații considerați că ar trebui să se afle ANACIP și universitățile moldovenești pe termen scurt și mediu?*

Relațiile dintre ANACIP și universitățile naționale trebuie să fie corecte, transparente, care să asigure dezvoltarea unei culturi instituționale a calității învățământului superior și să satisfacă așteptările beneficiarilor.

*Care dintre rezultatele proiectului le considerați a fi cele mai importante pentru învățământul superior din Moldova? Cum ar putea aceste rezultate să fie făcute vizibile și accesibile non-membrilor consorțiului proiectului QUAEM?*

Cel mai important lucru, urmare a activităților din cadrul proiectului QUAEM este crearea ANACIP-ului. De remarcat faptul că în Consiliului de Conducere a ANACIP au fost selectați prin concurs internațional mai mulți membri ai birourilor de asigurare a calității din universitățile partenere ale proiectului QUAEM. Drept urmare al activităților proiectului în țară a fost dezvoltat un sistem de asigurare a calității în învățământul superior, iar prin conferințele naționale organizate s-a obținut o diseminare bună a rezultatelor obținute.

*Realist vorbind, cum vedeți impactul proiectului asupra personalului, asupra universităților și asupra sistemului superior de învățământ moldovenesc în general?*

Impactul proiectului asupra universităților, în viziunea mea, este caracterizat de apariția unei mase critice de oameni care au conștientizat necesitatea asigurării calității în învățământul superior. Dacă adăugăm la această masă critică crearea ANACIP-ului și obligativitatea acreditării instituțiilor și programelor de studii, avem certitudinea că calitatea învățământului superior din țară va spori.

*Dinamica proiectului a reflectat evoluțiile la nivel național în Moldova, precum și necesitățile identificate pe durata proiectului (un accent deosebit pe evaluarea și acreditarea programului de studiu în locul evaluării la nivel instituțional; activități adiționale și planul de lucru privind implicarea sustenabilă a studenților în asigurarea calității; proiect succesori la nivel național). Ce alte aspecte le priviți ca o prioritate pe termen scurt pentru lucrul ulterior în domeniul asigurării calității?*

Pe termen scurt, în viziunea mea, cel mai important este de a acorda tot suportul posibil ANACIP-ului. Dacă vom avea o Agenție Națională de Asigurare a Calității credibilă, corectă și puternică vom asigura un viitor bun sistemului de învățământ superior din Republica Moldova.

## Interviu cu Doris Herrmann, AQAS

*Ce puncte forte și slabe vedeți în sistemele de management intern al calității ale universităților moldovenești?*

În primul rând, trebuie menționat faptul că la începutul proiectului QUAEM, unele universități deja aveau sisteme interne de asigurare a calității. Din acest motiv, pentru universitățile respective, punctul de pornire nu a fost de la zero.

Concluzia la care am ajuns reieșind din prezentările universităților în cadrul ședinței de lansare a proiectului QUAEM a fost că acestea aveau o abordare mai degrabă cantitativă referitor la sistemele lor de AC. Această abordare, predominând, de asemenea, în multe țări ale Europei de est, diferă substanțial de cea germană care este orientată spre aspectele calitative ale predării și învățării. Desigur, nu există metodologii corecte sau greșite de AC în Europa, însă, în dependență de background-ul agenției respective, așteptările legate de sistemul de AC în instituțiile de învățământ superior diferă.

Având un background german, am avut șansa să observ punctele forte ale abordării cantitative a AC în Moldova – de exemplu, referitor la situația în care se află predarea și învățarea, se pot furniza date, nu doar opinii. Pe de altă parte, m-am întrebat ce fac ÎS cu rezultatele unei abordări preponderent cantitative.

Ce măsuri pot fi întreprinse dacă conducerea universității primește doar date despre procesele de predare și învățare, dar nu și recomandări privind măsurile care ar trebui să fie întreprinse pentru a îmbunătăți starea lucrurilor?

Pe măsura desfășurării proiectului QUAEM și oferirii training-urilor în domeniul sistemelor interne de AC, s-a creat impresia unei schimbări majore în metodologia de AC folosită de universitățile din Moldova. În timp ce AQAS desfășura procedura de acreditare pentru câteva programe de studiu din cinci universități din Moldova, era ușor de observat că practicile implementate s-au schimbat și că a început să se acorde atenție aspectelor calitative. Este evident că grupuri diferite de actori din cadrul universităților sunt implicate în procesele de evaluare a predării și învățării (de ex. managementul universității, decani, directori și personalul didactic). Rezultatele evaluărilor sunt, de asemenea, discutate în cadrul comisiilor sau consiliilor, care pot lua decizii întru îmbunătățirea calității învățământului în mod corespunzător. De aceea, se poate afirma că s-au făcut multe pentru a îmbunătăți calitatea programelor de studiu.

Slăbiciunea sistemelor de AC din cadrul universităților moldovenești constă în

faptul că evaluările prelegerilor nu se efectuează într-un mod sistematic și regulat. De asemenea, implicarea actorilor din piața muncii diferă considerabil în dependență de programul individual de studiu, precum și de universitate.

Conform grupului de experți care a lucrat pentru AQAS, uneori nu erau clare concluziile care au fost trase din rezultatele diferitor proceduri de AC și în ce mod au fost implementate măsurile de îmbunătățire în structura programului sau a universității.

Deși este indubitabil faptul că universitățile din Moldova au implementat un spectru larg de instrumente pentru a asigura calitatea predării și învățării, pe termen mediu există necesitatea de a identifica atât instrumente care sunt cu adevărat utile în procesul de îmbunătățire a calității programelor, spre beneficiul studenților, precum și instrumentele care pot fi abandonate. În mod similar, trebuie să fie luată decizia privind instrumentele sau comisiile care sunt cu adevărat necesare unei proceduri eficiente de AC. Asigurarea calității nu este o finalitate în sine. Ținta AC este de a trece de la analiză la acțiune, și această țintă nu trebuie să fie uitată. AC trebuie să-i ofere managementului IÎS capacitatea de a lua decizii. Și uneori, un rezumat scurt de management, care conține rezultatele de bază ale unui proces complicat de AC este mai util decât o analiză detaliată, care este prea complicată pentru a sugera într-un mod clar măsurile necesare a fi întreprinse.

*Ce puncte forte și dificultăți vedeți în implicarea studenților în asigurarea calității în cadrul universităților moldovenești?*

Implicarea studenților a fost o chestiune la ordinea de zi pe tot parcursul implementării proiectului QUAEM. Impresia care mi s-a creat a fost că nivelul de conștientizare a necesității implicării studenților este în creștere și că participanții din cadrul universităților din Moldova nu se îndoiesc de faptul că studenții sunt necesari și utili procedurilor de AC.

În toate procedurile externe de acreditare desfășurate de AQAS, studenții au fost implicați în calitate de membri ai grupului de experți și ca reprezentanți ai acestui grup de actori din partea universității. Era evident faptul că majoritatea programelor și-au elaborat chestionare de evaluare a calității predării și învățării. Însă, în unele cazuri, universitățile nu și-au informat studenții referitor la rezultatele acelor evaluări.

Contribuția studenților la discuțiile cu grupul de experți a variat considerabil în timpul vizitelor la fața locului la universități. Uneori, studenții polemizau foarte activ cu experții, făcând sugestii privind modalitățile de îmbunătățire a programului lor de studiu. Alteori, aceștia erau foarte timizi și nu criticau nimic.

Studenții universităților din Moldova trebuie să fie încurajați să joace un rol mai activ în sistemele de AC. Însă, pentru a-și asuma această sarcină într-un mod res-

ponsabil, ei trebuie să înțeleagă clar rolul lor în procedurile interne și externe de AC. Datorită schimbărilor rapide ale populației studentești, este necesară instruirea continuă a studenților privind rolul și sarcinile lor.

*Ce lecții pot fi învățate din procesele de asigurare externă a calității așa cum este acreditarea de program de studiu pentru universitățile moldovenești? Care sunt impresiile Dvs. privind rezultatele concrete ale acreditărilor AQAS desfășurate în Moldova?*

O procedură externă de AC are același impact în orice țară: universitățile sunt nevoite să reflecteze asupra propriilor acțiuni. De obicei, o universitate bună implementează reformele înainte ca grupul de experți să o viziteze.

Sunt de părerea că au avut loc schimbări majore datorită faptului că programele au fost adaptate la solicitările formulate în procesul Bologna (de ex. rezultatele învățării, punctele credit, descrierile de modul, etc.). Universitățile pe care AQAS le-a vizitat pentru prima dată, de asemenea au folosit «lecțiile învățate» pentru a schimba anumite aspecte ale altor programe de studiu. De aceea, impactul procedurilor externe de AC a fost considerabil. Un alt aspect evident a fost faptul că pentru universitățile din Moldova era foarte important să fie parte a unei acreditări internaționale și că acestea au apreciat schimbul de experiență cu experții din alte țări. Multe universități au fost foarte deschise

criticilor experților și au reacționat pozitiv la recomandările lor.

Grupurile de experți au confirmat faptul că calitatea predării și învățării unei serii de programe este înaltă. Ei s-au declarat satisfăcuți cu adaptările la procesul Bologna, și astfel, conceptele generale ale programelor au fost acceptate.

În unele cazuri, experții au criticat descrierile superficiale ale rezultatelor învățării, precum și conținutul perimat (în comparație cu cel din alte țări europene) al programelor.

Multe recomandări ale experților se referă la situația specifică a unor programe individuale, și de aceea nu pot fi generalizate.

Aș vrea să accentuez un aspect: comisia de acreditare a AQAS a pus o serie de condiții de îmbunătățire care trebuie să fie îndeplinite de către universitate pentru a păstra acreditarea programului respectiv. De aceea, există un impact concret și sustenabil al fiecărei proceduri de acreditare (și iarăși, acesta se referă la profilul și conceptul specific al fiecărui program în parte).

La nivel metodologic, unul dintre rezultate este faptul că prin proiectul QUAEM și procedurile de acreditare ale AQAS, am generat încredere în instrumentul de asigurare externă a calității și toate părțile implicate în această procedură s-au familiarizat cu modul de a interacționa cu acest instrument. Astfel, aspectul profesionalismului a fost consolidat pe parcursul tuturor procedurilor de AC. După părerea

mea, acesta este un rezultat valoros deoarece țărilor le este întotdeauna dificilă tranziția de la documente la acțiuni.

*În ce fel de relații considerați că ar trebui să se afle ANACIP și universitățile moldovenești pe termen scurt și mediu?*

Una din provocările majore ale ANACIP va fi crearea încrederii în activitatea sa, precum și în independența procedurilor și deciziilor sale. De aceea, agenția trebuie să-și elaboreze declarațiile de misiune și documentele la un nivel profesionist, trebuie să formeze consilii și comisii în care universitățile pot să aibă încredere și să desfășoare primele proceduri pilot în care trebuie să-și lase amprenta toți actorii într-un mod transparent.

O agenție se află într-o continuă mișcare în câmpul de tensiune dintre controlul calității și îmbunătățirea calității, însă fără încrederea universităților în proceduri care sunt echitabile și transparente, acreditarea va eșua pe termen mediu. ANACIP trebuie să implementeze un schimb constant de feedback privind necesitățile universităților din Moldova și experiențele avute cu instrumentul relativ nou al acreditării.

Pe de altă parte, universităților li se solicită să-și asume responsabilitatea pentru ANACIP – adică, reprezentanții lor trebuie să devină membrii consiliilor și comisiilor și trebuie să ofere un feedback onest asupra procedurilor, experților și

deciziilor agenției. Și toți actorii trebuie să aprecieze faptul că există o agenție națională care lucrează în beneficiul lor și asigură un anumit nivel de autonomie a sistemului de învățământ superior.

*Dinamica proiectului a reflectat evoluțiile la nivel național în Moldova, precum și necesitățile identificate pe durata proiectului (accent deosebit pe evaluarea și acreditarea programului de studiu în locul evaluării la nivel instituțional; activități adiționale și planul de lucru de sustenabilitate privind implicarea studenților; proiect succesor la nivel național). Ce alte aspecte vedeți ca prioritate pe termen scurt pentru lucrul care urmează să fie făcut pentru asigurarea calității în Moldova?*

Una din prioritățile sistemului național de AC va fi aplicarea în practică a tuturor aspectelor discutate în timpul proiectului QUAEM. Toate programele diferitor universități să fie incluse în cercul asigurării interne și externe a calității.

Personalul ANACIP, precum și personalul responsabil de AC din cadrul universităților trebuie să fie instruit de către experți din alte țări europene pentru a-i susține în activitatea lor. De aceea, ANACIP trebuie să fie întrebată în privința domeniilor în care este necesară o instruire suplimentară. Pentru personalul agenției, precum și pentru membrii comisiilor și consiliilor este necesară o clarificare privind rolul lor, pentru a-i susține în înțelegerea și comportamentul lor profesional.

Trebuie să fie oferite instruiri pentru experții din diferite discipline, pentru reprezentanții pieței muncii și pentru studenți deoarece comportamentul lor în timpul vizitelor la fața locului la universități va fi crucial în acceptarea asigurării externe a calității și, într-un final, pentru acceptarea activității agenției naționale. Dacă experții au o pregătire slabă, universitățile nu vor

beneficia din discuțiile petrecute în timpul vizitelor la fața locului. Pe de altă parte, dacă experții critică prea dur starea lucrurilor, universitățile vor fi descurajate și vor încerca să-și ascundă punctele slabe la următoarea vizită la fața locului. Astfel, experții care se comportă într-un mod profesionist vor avea o importanță majoră în succesul agenției.

## Interviu cu Nicu Chiciuc, Reprezentant al comunității studențești

*Cum percep studenții din Republica Moldova rolul lor în asigurarea calității în învățământul superior la moment?*

În general, nu-l percep în nici un fel. Sigur, din câte cunosc, primim o dată la câțiva ani anchete referitoare la posibilitatea schimbării cursurilor. Totuși, în general, studenții nu cred că pot cumva influența calitatea studiilor. Discutând cu ceilalți studenți participanți la training și cu instructorii QUAEM, am aflat că aceasta este o problemă răspândită în instituțiile de învățământ superior din Republica Moldova. Din păcate, mulți studenți nu știu cum ar putea să schimbe spre bine anumite procese ce țin de calitatea studiilor.

*În ce măsură sunt antrenați studenții în procesele de asigurare a calității la universitatea în care îți faci studiile?*

După cum am menționat, primim anchete o dată la câțiva ani. Adicional, cel puțin în cazul meu, fiind în filiera anglofonă din facultatea mea, discuțiile dintre lectori și studenți sunt destul de deschise, așa că putem influența, la nivel informal, petrecerea orelor și materialele pe care le studiem. Totuși, din câte cunosc, nu peste tot discuțiile dintre lectori și studenți sunt atât de libere.

*Care sunt domeniile de interes major pentru studenți cu referință la asigurarea calității învățământului superior?*

Aceasta a fost una din temele importante de discuții de la training. Discutând cu ceilalți participanți, am identificat câteva puncte mai importante. În primul rând, schimbarea cursurilor și materialelor învechite pe unele noi, care sunt cu adevărat utile. În cazul tehnologiilor informaționale, acesta este un punct deosebit de important. Al doilea aspect important este existența lectorilor care pot preda într-adevăr bine. Sigur, există mai multe probleme, totuși, aceste două sunt cele mai importante pentru un student, după părerea mea. Dacă ne referim la studiile ce țin de alt domeniu, cum ar fi arhitectura sau medicina, prioritățile diferă într-o oarecare măsură. Astfel, aspecte precum sunt asigurarea cu materiale necesare calitative sau laboratoare bine echipate, reprezintă o problemă relevantă în acest caz. Cu toate acestea, cele două puncte menționate anterior rămân a fi valabile.

*Care ar fi pașii următori pentru antrenarea activă a studenților în asigurarea calității învățământului superior pe plan național?*

Spre sfârșitul training-ului am început să discutăm mai pe larg metodele de impli-

care a studenților în procesul de asigurare a calității. Primul pas ar fi îmbunătățirea discuțiilor dintre studenți și organele de asigurare a calității din universitate/facultate. Există sindicate studențești și alte organe, ale căror scop este asigurarea acestei comunicări. Totuși, în majoritatea cazurilor, o mare parte din studenți nu știu ce ar putea întreprinde ei personal pentru a aduce un beneficiu.

Suplimentar, am discutat despre agenția ANACIP și, în general, despre agențiile naționale de asigurarea a calității din alte țări. Implicarea studenților în discuții cu astfel de agenții poate crea efecte și mai puternice asupra calității învățământului la nivel național.



**Partea a 3-a.**

**Dezvoltarea asigurării calității  
în Republica Moldova. Opinii din exterior**



## Proiectul QUAEM în contextul dezvoltării asigurării calității în Republica Moldova

### Introducere

În perioada sovietică, sistemul de asigurare a calității învățământului superior era bazat pe coordonare și control centralizat. Agențiile de AC erau responsabile pentru asigurarea respectării standardelor privind structura, conținutul și baza materială a învățământului superior. Planificarea și controlul erau domeniile de competență ale ministerului educației al Uniunii Sovietice și ale organelor subsidiare din republicile sovietice. Scopul acestui articol este plasarea proiectului QUAEM în contextul istoric al dezvoltării asigurării calității în Republica Moldova după declararea independenței.

### Dezvoltarea asigurării calității în Republica Moldova<sup>1</sup>

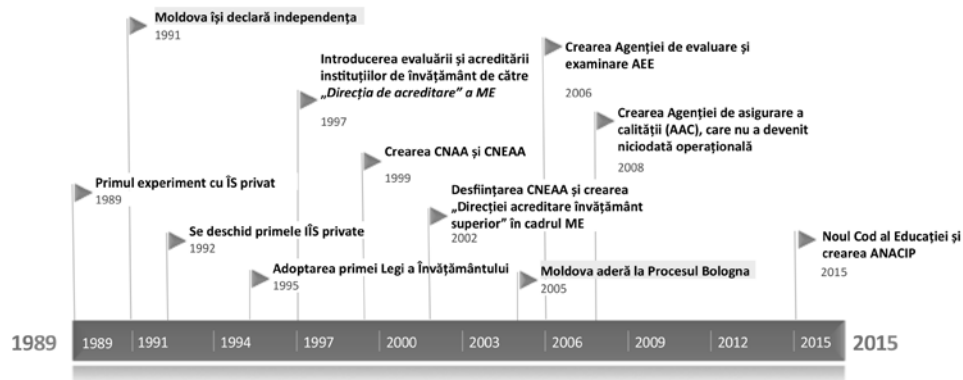


Figura 1: Prezentare generală a etapelor de dezvoltare a sistemului de asigurare a calității în Republica Moldova (Sursă: ilustrație proprie)

<sup>1</sup> Aș vrea să-i mulțumesc dlui Nicolae Toderaș, de la Școala Națională de Studii Politice și Administrative din România, care a făcut un rezumat al evenimentelor până în anul 2011 în teza sa de doctorat, pe care mi-a oferit-o cu generozitate pentru scrierea acestui capitol.

Independența Moldovei de Uniunea Sovietică în anul 1991, a dat startul unei perioade de experimentare la începutul anilor '90, când practic nu exista reglementare sau vre-o procedură formală de acreditare, ceea ce le-a oferit persoanelor din domeniul antreprenorial și politic un grad înalt de libertate. Politica generală de stat era descentralizarea controlului guvernamental. Pentru a obține descentralizarea în învățământul superior (ÎS), Ministerul Educației (ME) a trebuit să transmită o parte din prerogativele sale agențiilor autonome specializate (Toderaș, 2012a). Însă declinul economic, secarea fondurilor, instabilitatea politică și dispariția multor instituții ale fostei URSS au dus la un vacuum de politici, ceea ce a împiedicat dezvoltarea calitativă (Padure, 2009). În absența unui cadru normativ clar, numărul ÎS publice și private a explodat (vezi Figura 2), de cele mai multe ori în detrimentul calității (Tofan și Bischof, în pregătire).

În cea de-a doua parte a anilor '90, statul a încercat să-și revindică rolul în asigurarea calității academice. Prima lege a învățământului a intrat în vigoare în anul 1995 și a oferit definiția unei instituții de învățământ superior (legitimând învățământul superior privat, printre altele). *Legea cu privire la Evaluarea și Acreditarea Instituțiilor de Învățământ* (1997) stipula că evaluarea și acreditarea învățământului la toate nivelurile și sub orice formă de proprietate (publică și privată) sau subordonare ministerială va fi efectuată de nou-creata «*Direcție pentru acreditare*», care era parte a fostului Minister al Învățământului, Tineretului și Sportului. Doi ani mai târziu, *Legea cu privire la Aprobarea Regulamentelor de Evaluare și Acreditare a Instituțiilor de Învățământ* (1999) a încercat să codifice o procedură de asigurare a calității. Aceasta lege prevedea efectuarea asigurării calității prin controlul și acreditarea de stat. După modelul structurilor simi-

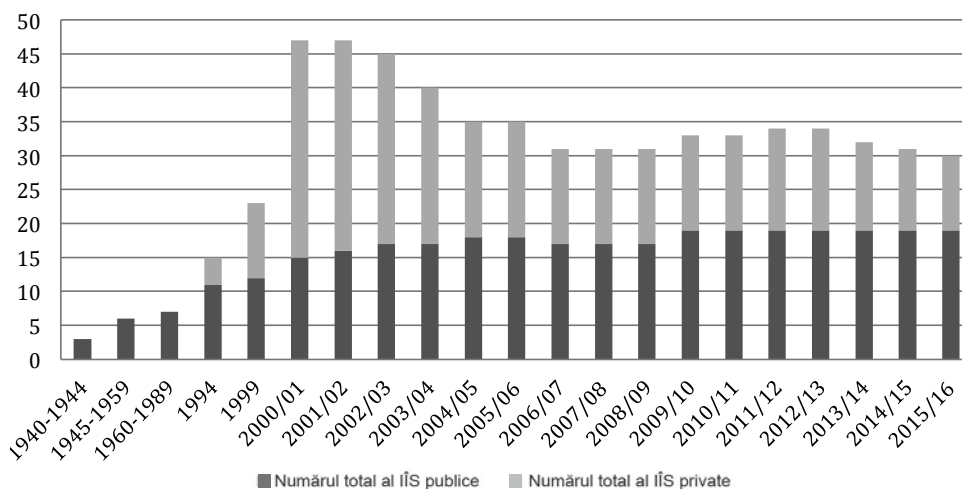


Figura 2: Numărul ÎS publice și private în Moldova în perioada anilor 1940–2015. Sursa: Tofan și Bischof (în pregătire)

lare din România, au fost înființate două agenții care urmau să reglementeze calitatea cercetării și predării: *Consiliul Național pentru Acreditare și Atestare – CNAA* pentru personalul de cercetare și academic și *Agencia de Asigurare a Calității – AAC* pentru programele de studiu și predare. Doar una din ele a avut succes.

**Consiliul Național pentru Acreditare și Atestare (CNAA)** a fost înființat în anul 1999 ca o agenție legală autonomă, care se ocupa de calificările de cercetare și științifico-didactice, precum și de recunoașterea diplomelor și titlurilor (Art. 90 al Codului cu privire la Știință și Inovare al Republicii Moldova). CNAA acreditează ÎÎS în baza capacității lor de cercetare ca «membri de profil» sau «membri afiliați» ai Academiei de Științe a Moldovei (AȘM), ceea ce le oferă acces la fonduri publice de cercetare pentru proiecte din domenii specifice, de sine stătătoare (membrii de profil) sau în cooperare cu Academia de Științe (membri asociați). Prezența puternică a AȘM îi oferă un rol esențial în distribuirea bugetelor de cercetare, ceea ce i-a adus critici din partea sectorului universitar (Toderaș, 2012a). CNAA a pledat împotriva includerii învățământului doctoral ca cel de-al treilea nivel al învățământului universitar, care a fost inclus abia în legea educației din 2015, probabil de teama pierderii puterii și influenței (Toderaș, 2012a). Astfel, separarea din epoca sovietică dintre sistemul de cercetare, controlat de AȘM și sistemul universitar (orientat spre predare) a continuat în Republica Moldova. Pe de altă parte, CNAA a reușit să instituționalizeze un sistem unificat și transparent de evaluare și acreditare a ÎÎS, precum și să asigure consecvența acordării titlurilor și gradelor științifice, ceea ce nu poate fi spus despre asigurarea calității aspectului de instruire al învățământului superior.

Tot în 1999, printr-o modificare a Legii învățământului<sup>2</sup>, a fost înființat<sup>3</sup> **Consiliul Național de Evaluare și Acreditare Academică a instituțiilor de învățământ al Republicii Moldova – CNEEA** cu scopul eliminării vacuumului legal în care ÎÎS își ofereau programele de studiu. Înainte de 1999, evaluarea și acreditarea instituțiilor de învățământ erau privite ca prerogative ale Ministerului Educației. Cu toate acestea, Ministerul nu a reușit să stabilească criterii și proceduri transparente pentru evaluarea, autorizarea și acreditarea ÎÎS. Creșterea numărului ÎÎS private – deseori folosind aceleași spații, resurse de învățare și personal de predare și administrativ care aparțineau ÎÎS publice – era un semn că sistemul era ineficace și chiar corupt (Toderaș, 2012a). CNEEA răspundea de înființarea și funcționarea instituțiilor, însă rămânea departe de a fi independent. Legea specifica că membrii Consiliului și comitetelor erau nominalizați de către Guvern, iar Consiliul nu deținea autonomie nici în organizarea internă, nici în procedurile și

2 <http://lex.justice.md/md/311272/>

3 Legea 328-XIV din 24 martie 1999

criteriile de evaluare și acreditare. Astfel, evaluarea și acreditarea învățământului superior a rămas o prerogativă a Ministerului Educației.

CNEAA începuse să efectueze primele acreditări în 2001, când partidul comunist a venit la putere și l-a desființat<sup>4</sup>. Toate funcțiile lui au fost transferate **Direcției Acreditare Învățământ Superior** în cadrul Ministerului Educației. Deciziile de acreditare erau luate de către *Colegiul Ministerului Educației*, organul de conducere al ME. Dreptul de a înființa, reorganiza și închide ÎÎS a fost chiar transferat de la Ministerul Educației la administrația prezidențială. Direcția Acreditare Învățământ Superior a efectuat evaluări și acreditări din 2002 până în 2006. În acest timp, câteva ÎÎS au fost închise sau și-au stopat activitatea voluntar datorită cerințelor de acreditare mai stricte<sup>5</sup>. Toate ÎÎS publice și-au păstrat acreditarea.

Moldova a aderat la Procesul Bologna în 2005. În 2006, încercând să se adapteze Standardelor și Liniilor Directoare Europene pentru Asigurarea Calității (ESG), și reacționând la o anumită presiune din partea Consiliului Europei și Comisiei Europene de a separa ME de procesul de evaluare, autorizare și acreditare a ÎÎS, Guvernul Republicii Moldova a creat **Agencia de Evaluare și Examinare – AEE**<sup>6</sup>, o instituție publică sub egida ME. Printre sarcinile acestei agenții se numărau și evaluarea și acreditarea ÎÎS. Comisia Națională de Evaluare și Acreditare (compusă în cea mai mare parte din membri ai ME) trebuia să ia decizii în baza recomandărilor AEE. Fiind deja un organ practic lipsit de independență, agenția a mai fost împovărată cu o serie de sarcini pentru care aceasta era slab pregătită, printre care organizarea și administrarea examenelor în învățământul secundar, sau organizarea olimpiadelor științifice și concursurilor naționale și internaționale.

În noiembrie 2008, guvernul a emis un decret prin care AEE se redenumea în **Agencia de Asigurare a Calității – AAC** și a adoptat o serie de regulamente noi<sup>7</sup>. Obiectivul era crearea unui sistem transparent și integrat de asigurare a calității atât pentru învățământul secundar cât și cel terț. În loc de claritate, însă, conceptul noii agenții a creat și mai multă încurcătură și incertitudine în rândul actorilor. Procesul asigurării calității pentru noua agenție era slab înțeles de către oficialii Ministerului Educației. Proceșele de AC prevăzute pentru învățământul superior și cele pentru învățământul primar, gimnazial și liceal nu erau clar diferențiate. În sfârșit, unele structuri și departamente nu erau create pentru a servi cât mai bine proceselor planificate, ci pentru a garanta influ-

4 Consiliul a fost desființat oficial în august 2002 prin Hotărârea Guvernului nr. 1069 din 14.08.2002

5 De exemplu, modificarea din 2003 a legii învățământului (art. 36) stipula că ÎÎS private au nevoie de un capital statutar de 1 milion de lei moldovenești. În 2003 această sumă era una exorbitantă (Toderas, #, p. #)

6 Hotărârea Nr.1469

7 Vezi HG nr. 1295 din 20 noiembrie 2008 cu privire la crearea Agenției de Asigurare a Calității

ența unor persoane din cadrul ME și a intereselor lor speciale. De aceea, AAC, care a înlocuit AEE, nu a devenit niciodată funcțională și a lăsat sistemul de învățământ superior fără orice organ de asigurare a calității<sup>8</sup> (Toderăș, 2012a).

## Situația sistemului de asigurare a calității până în anul 2011

Până în 2011, s-au făcut mai multe tentative de a înființa o agenție de asigurare a calității, care să fie independentă și bazată pe un sistem inter pares pluralist și reprezentativ care se conduce de actele normative în vigoare. Toate acele încercări, însă, au eșuat. Situația era una complicată. Instabilitatea politică până în acel moment, a tot obstrucționat implementarea unei serii de reforme rezultând într-un amestec de concepții ierarhice «tradiționale» de tip sovietic în procesul de conducere a ÎS și principii și instituții educaționale noi. Contradițiile inerente ale acestei confluente puteau fi văzute clar în instituirea cadrului de asigurare a calității pentru ÎS: Pe de o parte, aderarea Moldovei la Spațiul European al Învățământului Superior a creat o situație de «izomorfism coercitiv» în virtutea faptului că *Standardele și Liniile Directoare Europene pentru Asigurarea Calității (ESG)* ofereau un model robust al unui sistem de asigurare a calității care trebuia dezvoltat pentru a deveni o parte a Spațiului European al Învățământului Superior (Toderăș, 2012a). Pe de altă parte, aspectele politice, interesele legitime ale oligarhiei academice, corupția din sistemul ÎS, precum și dificultățile economice și financiare ale ÎS și ale persoanelor care activau în cadrul acestora, au creat forțe considerabile de inerție și rezistență la schimbare (Ciurea, Berbeca, Lipcean, & Gurin, 2012). Ca rezultat al acestor circumstanțe, Toderăș (2012b, p. 4) conchidea că sistemul de învățământ superior din Republica Moldova «se mișcă încet în încercarea de a identifica și adopta un stil de conducere inspirat de modelele actuale ale sistemelor occidentale, [însă], rămânând dominată de orânduirile instituționale stabilite în perioada postbelică, modificându-se marginal în deceniile ulterioare. Neîncrederea generală a factorilor de decizie în structurile descentralizate, utilizarea pe scară largă a sistemelor relaționale autoritare de către elita politică și imixtiunea altor autorități și interese speciale au creat impedimente suplimentare în apariția unor instituții puternice și independente de asigurare a calității (Toderăș, 2012a, p. 254).

În lipsa unei proceduri legale, programele de studiu constituite după 2008 nu puteau fi supuse evaluării și acreditărilor periodice obligatorii, astfel, operând în condiții de

---

8 Printre altele, agenția nu era cu adevărat independentă deoarece deciziile ei necesitau confirmare din partea ME, nominalizarea personalului cheie era efectuată de Minister, iar consecințele rezultatelor evaluărilor ei erau foarte limitate (Ciurea et al., 2012).

semi-ilegalitate (Ciurea et al., 2012)<sup>9</sup>. Pe lângă vacuumul legal în care se aflau IÎS, absolvenții universitari adesea descopereau că programele lor de studiu nu erau recunoscute la nivel internațional din cauza lipsei acreditării. Internaționalizarea tot mai accentuată a unor universități moldovenești<sup>10</sup>, dezideratul de a avea mai multe parteneriate academice (așa cum este *Erasmus+*) și o mobilitatea academică mai bună, au servit drept motive importante suplimentare pentru universități de a se acredita oficial (Reinhardt, 2011).

Atât universitățile, cât și conducerea erau frustrate datorită stării lucrurilor. După cum ne demonstrează rezultatele publicate de Toderaș (2012a), către anul 2011, marea majoritate a factorilor de decizie din sistemul de învățământ superior<sup>11</sup> simțea necesitatea stringentă de a constitui un sistem coerent și independent de asigurare a calității. Opinia generală era că în Moldova asigurarea calității nu este funcțională (Reinhardt, 2011): Pe de o parte, în cadrul IÎS moldovenești existau departamente de management al calității. Existau unități de management al calității la nivel de universitate și facultate și prorectori responsabili de managementul calității. Aceste funcții au fost create prin ordin ministerial, la recomandările Standardelor și Liniilor Directoare Europene pentru Asigurarea Calității (ESG). Funcțiile erau finanțate direct de Ministerul Educației, însă au rămas relativ formaliste deoarece persoanele care le dețineau adesea nu aveau instruirea necesară în asigurarea calității, lipsa echipamentului tehnic, iar activitatea lor de multe ori se desfășura cu puțină interacțiune dintre unitățile de calitate și personalul academic<sup>12</sup> (Reinhardt, 2011). IÎS care au fost supuse procesului de evaluare și acreditare efectuat de ME între 2001 și 2008 erau de părerea că acesta era unul opac și aveau un nivel scăzut al încrederii în justetea și obiectivitatea procedurii (Ciurea et al., 2012). Ministerul avea autoritatea de a stabili nivelul finanțării IÎS, de a lua decizia de a acorda sau a refuza acreditarea oricărei IÎS, sau de a autoriza sau refuza programe noi de studiu. Lipsa unui sistem coerent de AC, precum și a unui set de criterii clare în baza cărora se adoptau deciziile Ministerului, despre care unii considerau că depind mai degrabă de aspecte politice decât de performanță, au rezultat în scrierea unor rapoarte masive care în realitate nu aveau vreun impact semnificativ asupra strategiilor IÎS (Ciurea et al., 2012). Pe scurt, sistemul genera o cultură mai degrabă a supunerii decât a calității (Toderaș, 2012a).

9 Deși unii miniștri (Șavga și Bujor) s-au angajat să creeze agenția, termenele scurte în care aceștia s-au aflat în funcție (mai puțin de un an) au împiedicat orice succes (Ciurea et al. (2012)).

10 Așa cum este de exemplu numărul mare al studenților internaționali la Universitatea de Medicină

11 Toderaș (2012) a supus sondajelor rectori (9), prorectori (18), decani (38), prodecani (10), șefi de departamente (145), reprezentanți ai ME (11), precum și alți experți în politici educaționale (19)

12 O excepție notabilă a fost Universitatea Tehnică care a elaborat ghidul de auto-evaluare în examinarea tuturor programelor sale de studiu de nivelul de licență și master.



În același timp, integrarea în Spațiul European al Învățământului Superior (EHEA) a rămas o prioritate a conducerii, iar posedarea unor sisteme funcționale de AC la nivel de instituție și de țară era considerată providențială în obținerea acestui obiectiv<sup>13</sup>. Din 2009, Alianța pentru Integrarea Europeană, condusă de Partidul Liberal Democrat din Moldova, a fost coaliția de guvernare, iar Ministerul Educației era determinat să reintroducă agenția de asigurare a calității și acreditare.

## Proiectul QUAEM (2011–2016)

Proiectul TEMPUS QUAEM<sup>14</sup> a fost elaborat în toamna anului 2011 în comun de către Universitatea Leipzig, compania germană de consultanță în domeniul învățământului superior CHE Consult<sup>15</sup> și un număr impunător de parteneri moldoveni și europeni. Scopul era întrunirea tuturor actorilor moldoveni din ministere, a unui grup de universități puternice cu o varietate de profiluri disciplinare și geografice, precum și a actorilor din rândul organizațiilor reprezentând studenți și universități. Partenerii europeni au fost selectați astfel încât să contribuie cu expertiza și experiența dintr-o varietate de perspective, precum sunt sistemele universitare de management al calității, asigurarea externă a calității, reprezentarea studenților și lucrul consultativ în domeniul asigurării calității. Tabelul 1 enumeră partenerii implicați:

Parteneri europeni	Parteneri moldoveni
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Universitatea Leipzig (Germania – coordonator de proiect)</li> <li>• CHE Consult (Germania)</li> <li>• WUS Austria (Austria)</li> <li>• Universitatea Girona (Spania)</li> <li>• Universitatea Politehnică din București (România)</li> <li>• AQAS (Germania)</li> <li>• Uniunea Europeană a Studenților (Bruxelles)</li> <li>• Universitatea din Roskilde (Danemarca)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Universitatea Tehnică a Moldovei</li> <li>• Universitatea de Stat din Moldova</li> <li>• Universitatea de Stat din Cahul</li> <li>• Universitatea de Stat de Medicină și Farmacie</li> <li>• Universitatea de Stat din Bălți</li> <li>• Universitatea de Stat din Tiraspol</li> <li>• Ministerul Educației</li> <li>• Ministerul Sănătății</li> <li>• Consiliul Național al Rectoților din Moldova</li> <li>• Consiliul Național al Organizațiilor Studențești din Moldova</li> </ul>

Tabelul 1: Partenerii Consorțiului în cadrul proiectului QUAEM

13 Strategia consolidată de dezvoltare a învățământului pentru anii 2011–2015 și Strategia «Educație 2020» au accentuat obiectivul de a înființa Agenția Națională de Asigurare a Calității în Învățământul Profesional. Strategia Integrării Europene a Republicii Moldova și a Planului de Acțiune UE-Moldova, care stipula pregătirea integrării Moldovei în Spațiul European de Cercetare și Programele Cadru Comunitare pentru Cercetare și Dezvoltare așa cum este PC-7, de asemenea necesitau reinstaurarea unui sistem de asigurare a calității.

14 <http://gesi.sozphil.uni-leipzig.de/quaem/welcome/>

15 [www.che-consult.de/](http://www.che-consult.de/)

Obiectivul proiectului a fost susținerea sistemului de învățământ superior moldovenesc în procesul de transformare a asigurării calității în una funcțională. Sistemele de AC depind puternic de contextul instituțional, tradiții și relațiile existente dintre actori în cadrul sistemului. Orice încercare de a transplanta o «practică bună» dintr-o țară, fără a o adapta la contextul local, este sortită eșecului. Din acest motiv, proiectul a fost conceput astfel încât să susțină la maxim partenerii moldoveni în elaborarea propriului sistem care ar putea fi util și funcțional în contextul instituțional moldovenesc. De aceea, din capul locului, proiectul a abordat toți actorii implicați în asigurarea calității în Republica Moldova: rectorii și prorectorii ÎȘ responsabili de AC, membrii structurilor de MC în cadrul ÎȘ, personalul academic și studenții, precum și personalul Ministerului Educației (care urmau să fie) implicați în procesele de evaluare și acreditare ale noii agenții de asigurare a calității ANACIP. Pentru a susține dezvoltarea asigurării calității în țară, proiectul a desfășurat o serie de activități la diverse niveluri, inclusiv managementul intern al calității, evaluarea, acreditarea, implicarea studenților și legătura dintre AC și managementul strategic.

În primul an de implementare a proiectului, unele echipamente tehnice au fost livrate oficiilor de AC din cadrul universităților din proiect. Personalul implicat în managementul calității în cadrul universităților moldovenești a fost încurajat să studieze diferite abordări ale managementului intern al calității din Germania, Catalonia, România, Bosnia și Danemarca. În mod similar, participanții proiectului au studiat diverse abordări ale evaluării și acreditării externe. Pe măsură ce dezvoltarea agenției moldovenești de asigurare a calității ANACIP progresa, iar elaborarea procedurilor de lucru pentru ea devenea tot mai imperativă, centrul atenției activităților s-a mutat de la evaluările de nivel instituțional spre modelele și practicile de acreditare a programelor de studiu. De aceea, cel de-al doilea an a fost dedicat elaborării și testării exercițiilor de auto-evaluare, evaluare inter pares și acreditare. Acestea nu au rămas, însă, doar pe hârtie. Universitățile partenere au efectuat auto-evaluări și s-au vizitat reciproc ca exercițiu de evaluare inter pares. Acest lucru nu a mai fost făcut vreodată în Republica Moldova, iar universitățile participante în proiect au declarat că exercițiul a fost unul revelator, permițându-le să-și identifice propriile puncte forte și slabe. În baza acestui exercițiu, fiecare din cele șase universități a pregătit rapoarte de auto-evaluare pentru trei programe de studiu. Din 18 programe de studiu de licență auto-evaluate, au fost selectate 4 cele mai puternice care urmau să fie supuse acreditării internaționale de către agenția germană de acreditare AQAS. Criteriile pentru această acreditare au fost elaborate în comun de către partenerii proiectului în baza Standardelor și Liniilor Directoare Europene pentru Asigurarea Calității – ESG (ENQA, 2005). Suplimentar, Ministerul Educației a pus la dispoziție fonduri pentru acreditarea internațională a altor 12 programe de studiu. Pentru prima dată pentru multe universități, acestora li s-a solicitat să efectueze auto-evaluări ale programelor de studiu în procesul de pregătire pentru acreditare, în locul sim-

plei raportări a indicatorilor cantitativi. Obiectivul acestui exercițiu a fost oferirea universităților moldovenești a experienței nemijlocite în domeniul unui nou tip de acreditare, precum și furnizarea unui posibil model pentru procedurile viitoarei agenții moldovenești de asigurare a calității ANACIP. Universitățile care au fost supuse procedurilor de acreditare au raportat că acestea au fost experiențe de învățare extrem de valoroase, care le-a oferit nu doar oportunitatea de auto-reflectare, ci și de obținere a unei perspective constructive din exterior asupra activităților lor.

A fost desfășurată o conferință în domeniul asigurării calității, acreditării și managementului strategic pentru a analiza rezultatele acestei acreditări cu o sferă academică mai largă în Moldova. Universitățile partenere au raportat despre experiențele acreditării și despre ceea ce au putut să învețe din ea pentru managementul strategic al lor. De asemenea, acreditările de program au elucidat unele aspecte structurale în cadrul învățământului superior din Moldova, precum este utilizarea competențelor în proiectarea curriculei și evaluarea studenților, dar și implicarea în general slabă a studenților. În baza acestor constatări, au fost desfășurate șapte workshop-uri privind utilizarea competențelor în diverse discipline academice.

Nu în ultimul rând, s-a pus accent deosebit pe rolul studenților în asigurarea calității. Cu această ocazie, uniunile studențești naționale și locale au fost implicate în toate activitățile și training-urile proiectului. În plus, 30 studenți au participat la un workshop de o săptămână, organizat de Uniunea Studenților Europeni (ESU). A fost selectat un grup de studenți care au avut ocazia să viziteze Uniunea Studenților Europeni la Bruxelles și să discute cu reprezentanții uniunilor naționale ale studenților din Belgia. În final, un plan de acțiuni de sustenabilitate pentru implicarea studenților în Moldova a fost elaborat cu partenerii proiectului, ANACIP și ME.

## Concluzii și perspective

În 2013 a fost modificată legea învățământului pentru a specifica că funcția de evaluare, autorizare și acreditare trebuie să fie independentă de Ministerul Educației<sup>16</sup>. Noua agenție moldovenească de asigurare a calității ANACIP a fost înființată oficial în octombrie 2013<sup>17</sup>, demarându-și activitatea în 2014 / 2015. Pe lângă experiența obținută din proiectul QUAEM, ANACIP ar putea face uz de experiențele unui proiect de reformă în justiție din 2013 / 2014, în cadrul căruia Agenția Română de Asigurare a Calității în Învățământul Superior (ARACIS) a fost invitată să desfășoare evaluarea

---

16 Vezi Legea nr. 239 din 10.18.13, MO297-303 / 12.20.13 art.807

17 Legea nr.239 din 18.10.2013 cu privire la modificarea legii învățământului nr. 547-XIII din 21.07.1995.

tuturor programelor de studiu de licență din Moldova, pe care a efectuat-o în 2014. În mod similar, Agenția Estoniană de Asigurare a Calității (EKKA) a câștigat un tender în 2014 pentru a susține dezvoltarea noii agenții de asigurare a calității ANACIP, finanțată de Fondul de Cooperare pentru Dezvoltare al Ministerului Afacerilor Externe al Estoniei.

În concluzie, proiectul QUAEM a încercat să abordeze multe dintre provocările care au împiedicat dezvoltarea unei culturi a calității orientate spre îmbunătățire în sistemul moldovenesc de învățământ superior. Până la finele proiectului, un număr impunător de cadre profesionale și studenți au participat la training-uri și discuții privind asigurarea calității. Participanții proiectului au subliniat cât de valoros a fost proiectul pentru ei și înțelegerea de către aceștia a subiectului asigurării calității pentru programele lor de studiu și pentru viitorul sistem de acreditare din Moldova. De asemenea, un număr considerabil de studenți, care s-au arătat interesați să participe la activitățile de asigurare a calității, au fost instruiți. Toți acei care au fost instruiți, formează acum nucleul unei baze de date de experți pentru activitatea noii agenții, ANACIP. Prin workshop-uri, conferințe, training-uri și seminare comune, precum și prin remarcile participanților, proiectul a contribuit la formarea unei comunități de cadre didactice universitare, administratori și studenți instruiți, precum și persoane cheie din cadrul Ministerului Educației și noii create agenții de asigurare a calității ANACIP. Proiectul a întărit legăturile dintre experții și membrii mediului academic moldovenesc și cei ai universităților și agențiilor de asigurare a calității din alte țări europene. Spre sfârșit, proiectul a acumulat o vizibilitate remarcabilă în cadrul comunității învățământului superior din Moldova. Poate chiar mai important, când a fost în sfârșit înființată ANACIP, în 2015, întregul său personal și cea mai mare parte a consiliului de conducere consta din persoane care au fost instruite în cadrul proiectului. Metodologia și criteriile de acreditare care au fost elaborate în cadrul proiectului i-au oferit ANACIP un model pentru propria ei metodologie<sup>18</sup>.

Lucrul care urmează să fie făcut este crearea și consolidarea unui sistem inter pares independent, condus de acte normative, având un caracter pluralist și reprezentativ, axat pe cooperare și învățare mutuală orientată spre îmbunătățire. ANACIP se confruntă cu necesitatea de a institui structuri și procese interne, de a crea un grup de experți evaluatori și de a obține experiență în efectuarea evaluărilor și acreditărilor într-o manieră imparțială și profesionistă pentru a obține recunoaștere și încredere atât la nivelul comunității învățământului superior din Moldova, cât și la nivel internațional.

Succesul ANACIP în domeniile în care agențiile anterioare au eșuat va depinde de susținerea continuă a clasei politice și abilitatea acestora de a obține un grad mai înalt al

---

18 Așa cum au făcut-o proiectele cu ARACIS și EKKA

continuității politicilor decât cel care a fost în trecut, chibzuința și sânguința personalului Agenției și susținerea și dorința comunității academice de a conlucra într-un cadru nou pentru obținerea unui obiectiv comun.

## Referințe

- Ciurea, C., Berbeca, V., Lipcean, S., & Gurin, M. (2012). *Sistemul de învățământ superior din Republica Moldova în contextul Procesului Bologna: 2005–2011*. Chișinău. Obținut de pe pagina web a Fundației Soros: <http://www.soros.md/files/publications/documents/Studiu%20Procesul%20Bologna%202005-2011.pdf>
- ENQA. (2005). *Standardele și Liniile Directoare pentru Asigurarea Calității în Spațiul European de Învățământ Superior*. 2009 ediția a 3-a. Helsinki. Obținută de pe adresa [http://www.enqa.eu/wp-content/uploads/2013/06/ESG\\_3edition-2.pdf](http://www.enqa.eu/wp-content/uploads/2013/06/ESG_3edition-2.pdf)
- Padure, L. (2009). *Politica reformelor învățământului superior în Europa centrală și de est. Provocări de dezvoltare ale Republicii Moldova: Teză de doctor*. Obținută de pe adresa [https://tspace.library.utoronto.ca/bitstream/1807/19157/6/Padure\\_Lucia\\_200911\\_PhD\\_thesis.pdf](https://tspace.library.utoronto.ca/bitstream/1807/19157/6/Padure_Lucia_200911_PhD_thesis.pdf)
- Reinhardt, V. (2011). *Raportul de inventariere înainte de proiectul QUAEM*. raport nepublicat.
- Toderaș, N. (2012a). *Guvernanța sistemului de învățământ superior din Republica Moldova: cazul unei schimbări instituționale eșuate*. București, România.
- Toderaș, N. (2012b). *Guvernanța sistemului de învățământ superior din Republica Moldova: cazul unei schimbări instituționale eșuate: Rezumat*. Obținut de pe adresa <http://www.doctorat.snsa.ro/sites/default/files/doctorat/nicolae%20toderas/Abstract%20%20Eng.pdf>
- Tofan, A., & Bischof, L. (în pregătire). *Dinamica sistemului de învățământ superior și diversitatea instituțională în țările post-sovietice: Cazul Republicii Moldova*. In J. Huisman, A. Smolentseva, & I. Froumin (Eds.), *De la modelul sovietic de învățământ superior încotro? Transformarea peisajului instituțional în țările post-sovietice (titlu preliminar)*.

## Școlile doctorale și noile perspective ale cercetării universitare în Republica Moldova

### 0. Preliminarii

În contextul racordării de facto al sistemului național al învățământului superior la Procesul Bologna, dezvoltarea instruirii prin și pentru cercetare în instituțiile de învățământ superior din Republica Moldova este în prezent un obiectiv mai mult decât important al politicilor publice în domeniul educației. Educația, de altfel, este considerată o prioritate națională și factorul primordial al dezvoltării durabile a unei societăți bazate pe cunoaștere (Codul Educației, 2014, Art. 4). Schimbarea paradigmei de dezvoltare a țării<sup>1</sup>, stipulată în Strategia națională de dezvoltare «Moldova 2020», rezervă un rol aparte activităților de cercetare și de dezvoltare, inovării și transferului tehnologic orientate spre eficiență și competitivitate și, implicit, pregătirii specialiștilor calificați, în corespundere cu standarde de calitate corespunzătoare. În contextul reformării de ansamblu a sistemului național de învățământ și a cercetării se înscrie și procesul actual de reconfigurare a studiilor doctorale. Acest proces prevede realizarea unui set întreg de măsuri privind extinderea și amplificarea cercetărilor științifice în învățământul universitar, prin crearea condițiilor propice atât pentru pregătirea și atragerea personalului calificat, cât și pentru sporirea prestigiului și atractivității carierei didactico-științifice pentru tinerii cercetători.

Crearea școlilor doctorale ca structură distinctă a învățământului superior implică în mod firesc aplicarea unor mecanisme specifice de asigurare a calității procesului educațional și de cercetare, de la autorizarea de funcționare provizorie a structurilor noi create și acreditarea acestora până la asigurarea și controlul calității. La sfârșitul anului 2015 în Republica Moldova au început să activeze primele 43 de școli doctorale (din cele 46 de solicitări înregistrate) în cadrul instituțiilor cu drept de organizare a studiilor

---

1 Schimbarea de paradigmă anunțată viza în primul rând renunțarea la «modelul inerțial de creștere, bazat pe consumul alimentat de remitențe, în favoarea unui model dinamic, bazat pe atragerea de investiții, precum și pe dezvoltarea industriilor exportatoare de bunuri și servicii» prin renunțarea la «modelul inerțial de creștere, bazat pe consumul alimentat de remitențe, în favoarea unui model dinamic, bazat pe atragerea de investiții, precum și pe dezvoltarea industriilor exportatoare de bunuri și servicii».

superioare de doctorat, în baza autorizării de funcționare provizorie a școlilor doctorale și a programelor de doctorat. Începând cu anul de studii 2016–2017 toate programele de studii, inclusiv cele de doctorat, urmează să fie evaluate și să obțină acreditarea, în conformitate cu metodologia de evaluare, aprobată recent (13.04.2014) de guvern. Aceasta ar fi o condiție *sine qua non* a recunoașterii calificărilor și a actelor de studii naționale atât pe plan intern, cât și peste hotare. Acreditarea școlilor doctorale urmează să fie realizată în mod succesiv, în baza unei proceduri ierarhizate de evaluare externă a calității, inițiată în mod obligatoriu de instituțiile de învățământ (care suportă și costurile evaluării) și care are ca finalitate autorizarea provizorie sau neautorizarea, acreditarea, acreditarea condiționată, suspendarea procesului de evaluare externă sau neacreditarea.

Primele rezultate (datele statistice curente) ale activității școlilor doctorale (re)organizate în anul de studii 2015 / 2016 ca a III-a treaptă a învățământului superior prezintă interes atât pentru înțelegerea situației actuale în domeniu, precum și pentru formularea unor concluzii preliminare privind noile provocări și perspective ale studiilor doctorale (și ale cercetării universitare) în Republica Moldova.

Acest articol oferă o estimare a situației actuale în domeniul cercetării universitare din Moldova, în baza analizei documentelor și statisticilor oficiale, precum și a opiniilor reprezentanților universităților consortiumului QUAEM Consortium. O evaluare mai profundă a situației actuale nu a fost, din păcate, posibilă din cauza lipsei de informații fiabile cu privire la rezultatele implementării politicilor naționale în acest domeniu.

## **1. Studiile doctorale și cercetarea universitară**

Activitatea științifică nu a fost o prioritate a învățământului universitar autohton în perioada sovietică, această «tradiție» persistând până în prezent. În pofida reformelor anunțate cu regularitate în ultimele decenii și a unor eforturi concrete ale statului de a moderniza structura cercetării în Republica Moldova, știința universitară continua să rămână în ceea ce privește atât finanțarea și personalul calificat, cât și relevanța cercetărilor (calitatea / noutatea rezultatelor științifice, recunoașterea internațională a acestora, efectele economice, etc.) un factor relativ insignifiant, o Cenușăreasă întârziată în mediul academic. Conform datelor UNESCO, în 2011 instituțiile din învățământul superior au realizat doar 11 % din volumul cercetărilor științifice din Republica Moldova (UIS, 2013; apud Cace / Sali, 2013:15). Experții naționali menționează însă caracterul lacunar sau incomplet al datelor oficiale privind cheltuielile sectorului învățământului superior pentru cercetare-dezvoltare oferite de Biroul Național de Statistică (BNS), Academia de Științe a Moldovei (AȘM) sau UNESCO, precum și caracterul confuz al evi-

denței cheltuielilor pentru cercetare în rapoartele de autoevaluare ale universităților, elaborate în cadrul procedurii naționale de acreditare ca organizații din sfera științei și inovării de către Consiliul Național pentru Acreditare și Atestare (CNAA). În prezent 20 instituții de învățământ superior sunt acreditate la nivel național de CNAA ca organizații din sfera științei și inovării, lista respectivă incluzând 1 membru instituțional (Universitatea Academiei de Științe), 14 membri de profil și 5 membri afiliați ai AȘM, 17 dintre ele fiind identificate oficial și ca «instituții cu activitate de doctorat» (<http://www.cnaa.acad.md/institutions/>). Conform opiniilor experților din mediul universitar, «acreditarea instituțiilor de învățământ superior din Republica Moldova ca instituții din domeniul cercetării confirmă existența potențialului de cercetare și a rezultatelor cercetării în universități. Ponderea reală a cercetării universitare este confirmată de rezultatele publicate în monografiile editate din străinătate, în articole din reviste științifice de prestigiu de peste hotare, de brevetele de invenție naționale și internaționale, de medalii obținute la expoziții și saloane etc. De altfel, în rapoartele prezentate de către AȘM sunt incluse și rezultatele înregistrate de universități în cadrul proiectelor de cercetare finanțate, prin concurs, de la bugetul de stat.» (Prof. dr. Lora Moșanu-Supac, UST).

Incertitudinea privind plauzibilitatea și comparabilitatea datelor din rapoartele instituționale este amplificată și de faptul că autoevaluările instituționale au avut loc în perioade diferite de timp, în funcție de momentul demarării procedurii de acreditare a fiecărei instituții în parte. Cert rămâne însă faptul că în prezent în Republica Moldova cercetarea universitară este puțin competitivă cu cea academică, care a avut un statut privilegiat de-a lungul deceniilor în sistemul național de cercetare-dezvoltare-inovare.

În același timp, în instituțiile de învățământ superior din Republica Moldova cercetarea a fost considerată încă secundară în raport cu procesul de instruire. Absolut simptomatic în acest sens este modul de angajare a personalului științifico-didactic, care are loc, de regulă, în baza orelor de predare repartizate (norma didactică), și nu a temelor de cercetare ce ar urma să fie valorificate. Conform unor estimări (Cace, Sorin/Sali, Nicolae, 2013:52), sarcinile științifice ale unui cadru didactic universitar constituie circa a treia parte din norma științifico-didactică, dar «activitatea științifică derulată în cadrul universităților a ajuns să fie considerată de cele mai multe ori un act benevol, fără stimulentele de ordin financiar». Aceasta a favorizat încetățenirea unei percepții distorsionate a cercetării științifice universitare drept un balast puțin atractiv al activității didactice și, ca urmare, motivarea redusă a membrilor corpului profesoral-didactic de a face cercetare științifică. La nivel instituțional, raportul real existent între cercetarea universitară și activitatea didactică propriu-zisă este apreciat de actorii interni drept nesatisfăcător, o problemă esențială în acest sens fiind finanțarea insuficientă: «Pentru majoritatea cadrelor științifico-didactice, activitatea didactică ocupă cea mai mare parte a timpului de muncă, fapt confirmat prin planul individual al cadrului științifico-didac-



tic, o mică parte din timp este dedicată activității metodice și formării profesionale continue și foarte puțin – cercetării. O treime din cadrele didactice din universitate sunt implicate în proiectele instituționale, proiecte la comanda de stat, pentru tineri cercetători, FP7, dar sunt antrenate și în cadrul proiectelor interne, ale catedrelor. De altfel, participarea în cadrul proiectelor instituționale nu motivează financiar cercetătorii, deoarece salariile sunt simbolice și sporadice.

Noul Regulament-cadru cu privire la normarea activității științifico-didactice în învățământul superior, adoptat prin Ordinul Ministrului Educației nr. 304 din 22.04.2016, preconizează o cuantificare ierarhizată a activității de cercetare pentru stabilirea normei științifico-didactice. Astfel, suma totală a orelor de muncă dintr-o normă științifico-didactică constituie 1470 de ore astronomice în 10 luni de muncă, activității științifice și de creație artistică/sportivă revenindu-i de la 650–700 ore (pentru postul de profesor universitar) până la 350–400 ore (pentru postul asistent universitar) din numărul total. Acest act normativ se referă însă la normarea activității științifico-didactice a personalului pentru ciclurile I – licență, II – master și studiile integrate. Pentru ciclul 3 – studiile doctorale lipsesc încă principiile de reglementare a normei științifico-didactice.

O altă problemă specifică, care a afectat în mod direct motivația individuală a potențialilor cercetători, dar și calitatea organizării, desfășurării și rezultatelor cercetării științifice universitare, este angajarea prin cumul a personalului în domeniile învățământului superior și a științei, un proces extrem de răspândit la începutul anilor 90. Practica angajării prin cumul a fost generată în bună parte de criza economică cronică, în particular de situația financiară precară a angajaților din învățământ și din domeniul cercetării, dar și de deficitul de cadre calificate în ambele domenii. Aceasta a avut consecințe negative asupra calității cercetării universitare, în mod special din cauza reducerii timpului individual disponibil pentru activitatea științifică în cadrul instituțiilor de învățământ superior, inclusiv pentru desfășurarea și/sau coordonarea unor activități de cercetare de durată (proiecte de cercetare, doctorate, etc.).

Necesitatea reconsiderării statutului, obiectivelor, formelor de organizare, finanțare, promovare a cercetării și a proceselor aferente activității științifice în instituțiile de învățământ superior din Moldova a fost reflectată ca evidență incontestabilă într-o serie de documente de politici publice. Strategia Dezvoltării Educației pentru perioada 2011–2015, de ex, preconizase modificări semnificative în finanțarea cercetării universitare: creșterea ponderii finanțării publice a cercetării universitare până la 30 % din totalul finanțării sectorului Cercetare-Dezvoltare-Inovare CDI până în anul 2015; stabilirea unui Fond național pentru susținerea cercetării științifice și dezvoltarea parteneriatului între învățământul superior, cercetare și antreprenariat, inclusiv în domeniul finanțării cercetării. Planul de acțiuni al Guvernului pentru perioada 2012–2015 conținea de asemenea măsuri de susținere a cercetării în învățământul superior și a interacțiunii acesteia cu antreprenariatul, implementarea acestor prevederi și a altor documente de poli-

tici urma să contribuie la reformarea sectorului de cercetare, în mod special la îmbunătățirea calității științei universitare și la aprofundarea implicării acesteia în soluționarea problemelor actuale. Obiective similare privind sporirea rolului cercetării universitare în contextul sistemului național de cercetare, dezvoltare și inovare sunt stipulate și în documente actuale de politici (inclusiv acte legislative) – Strategia inovativă a Republicii Moldova până în anul 2020, Strategia cercetării-dezvoltării până în 2020, Codul Educației etc.

Pe de altă parte, începând cu anul 2005, activitatea instituțiilor universitare autohtone a fost marcată în bună parte de aderarea declarată la procesul Bologna și de eforturile autorităților de a apropia sistemul universitar de standardele europene. Chiar dacă reformele în acest domeniu au avut deseori un caracter imitativ, insistându-se pe formă și mai puțin pe conținut (Ciurea, 2012), la Universitatea Tehnică a Moldovei și la Academia de Studii Economice, de ex., procesul de creare a școlilor doctorale a demarat încă în anul 2011, prin proceduri interne (elaborarea regulamentelor interne) de facilitare a implementării modelului școlilor doctorale din mediul universitar european.

Reorganizarea actuală, în conformitate cu prevederile Codului educației al Republicii Moldova (2014), a studiilor doctorale ca parte componentă distinctă a învățământului superior, este, pe termen lung, și o modalitate de consolidare a cercetării universitare. Astăzi studiile doctorale reprezintă etapa finală a studiilor superioare și, concomitent, prima etapă a carierei științifice, calitatea organizării și realizării studiilor doctorale – prin și pentru cercetare – având o importanță decisivă pentru asigurarea calității și competitivității cercetării științifice în ansamblu. În Moldova, anul de studii 2015–2016 a marcat inaugurarea școlilor doctorale ca formă mixtă, de instruire și cercetare, în sistemul de învățământ superior.

## **2. Școlile doctorale în sistemul național al învățământului superior**

Cadrul normativ al reformării studiilor doctorale este stabilit în Codul Educației și în Regulamentul privind organizarea studiilor superioare de doctorat, ambele documente fiind adoptate în 2014. Doctoratul este al III-lea ciclu al învățământului superior în Republica Moldova (nivelul 8 după Clasificarea Internațională Standard a Educației ISCED–2011). Școlile doctorale se organizează în cadrul instituțiilor de învățământ superior, dar și în cadrul consorțiilor sau parteneriatelor naționale și internaționale, formate inclusiv cu participarea organizațiilor din sfera științei și inovării. Dreptul de organizare a studiilor de doctorat este acordat de Guvern la propunerea Ministerului Educației, în baza rezultatelor evaluării externe a solicitanților. Monitorizarea procesului de implementare de către instituțiile de învățământ superior a recomandărilor din rapoartele de evaluare externă a acestora constituie prerogativa Agenției Naționale de

Asigurare a Calității în Învățământul Profesional, iar Ministerul Educației este responsabil de repartizarea granturilor doctorale de la bugetul de stat în funcție de rezultatele evaluării externe.

Studiile superioare de doctorat în Republica Moldova pot fi realizate prin programe de două tipuri (Codul educației, Art. 94 (5)) : a) doctorat științific, a cărui finalitate este producerea de cunoaștere științifică originală, b) doctorat profesional, în domeniile artelor și sportului, a cărui finalitate este «producerea de cunoaștere originală în baza aplicării metodei științifice și a reflecției sistematice asupra unor creații artistice sau asupra unor performanțe sportive de înalt nivel național și internațional». Studiile pot fi organizate ca învățământ cu frecvență sau cu frecvență redusă; planul de înmatriculare la studiile de doctorat cu finanțare de la bugetul de stat se aprobă de guvern. Finanțarea de la bugetul de stat are loc prin acordarea în bază de concurs («competiție națională») a granturilor doctorale multianuale, pe o durată de minimum 3 ani. Grantul doctoral include bursa individuală și costurile pentru programul de studii avansate și pentru programul de cercetare sau creație artistică.

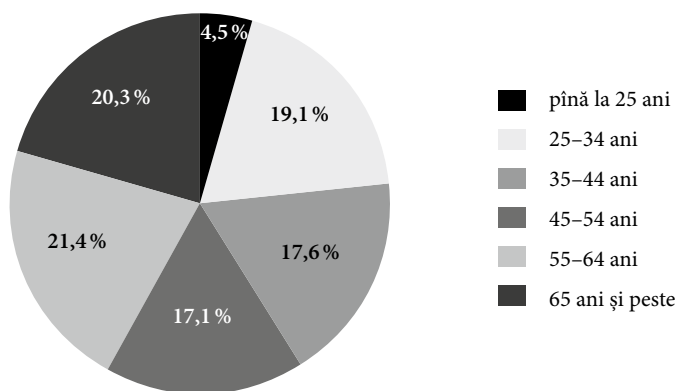
Spre deosebire de practica anterioară, când CNAA confirma titlul de doctor conferit de un consiliu științific specializat și acorda diploma de doctor, actualul Cod al educației prevede că diplomele de doctor sunt eliberate de către «instituția organizatoare a programului de studii superioare de doctorat în urma confirmării de către autoritatea națională abilitată pentru confirmarea titlurilor științifice». Este o schimbare de fond în procedura de finalizare a studiilor doctorale, care are drept scop transferul deplin de drepturi și responsabilități în ce privește acordarea titlurilor științifice sub auspiciile instituțiilor de învățământ superior abilitate să ofere programe de studii doctorale. Prin instituirea ciclului III, structura învățământului superior a fost adusă în concordanță cu obiectivele Procesului Bologna, cea ce oferă universităților autohtone noi posibilități de dezvoltare și cooperare în Spațiul European al Învățământului Superior (EHEA) și în Spațiul European al Cercetării (ERA).

### **3. Cercetarea universitară în sistemul național de cercetare-dezvoltare**

Sistemul național de cercetare-dezvoltare are la bază modelul (moștenit din perioada sovietică) de separare a învățământului superior de activitatea de cercetare-dezvoltare, ceea ce a determinat atât rolul secund al universităților în spațiul național al cercetării, cât și situația marginală a cercetării universitare în context național. Modelul actual de organizare a științei în Republica Moldova este puternic centralizat, rolul dominant în acest sistem revenind AȘM, care «îndeplinește rolul unui minister al științei, dar cu prerogative mai mari» (Cuciureanu, 2013: 162), fiind concomitent a) autoritatea deci-

sivă în elaborarea politicilor în domeniu, b) cel mai important organism de implementare a politicilor, aproape toate programele de finanțare în domeniul cercetării-dezvoltării și inovării fiind administrate de ASM; c) cea mai importantă organizație științifică din țară (19 instituții de profil); d) un actor aparte în sistemul învățământului superior (dispune de propria universitate, cu statut privilegiat în sistemul cercetării). Monopolizarea puterii în domeniul cercetării-dezvoltării de către AȘM și, implicit, a accesului la banii publici destinați cercetării-dezvoltării este considerat «un caz specific al unui sistem de cercetare-dezvoltare sovietic, care nu a fost substanțial reformat»(idem) și în disonanță cu concepția națională de reformare a sistemului de cercetare-dezvoltare.

În anul 2015 activitatea de cercetare-dezvoltare s-a desfășurat în 65 instituții, inclusiv 40 institute și centre de cercetare, 15 instituții de învățământ superior și alte 10 instituții de tip divers. 51 instituții (sau 78 la sută) din numărul total aparțin sectorului public. La 31 decembrie 2015 în instituțiile din domeniul cercetare-dezvoltare activau 5033 persoane, inclusiv 3368 cercetători (66,9%). Din numărul total al cercetătorilor, 1714 persoane dețineau titluri științifice de doctor (1327 persoane) și doctor habilitat (387 persoane). Structura cercetătorilor pe grupe de vârstă relevă preponderența cercetătorilor care au depășit vârsta de 54 ani (41,7%), mai mult de o treime revine cercetătorilor cu vârsta între 35–54 ani (34,7%). Ca și în anii precedenți, fiecare al cincilea cercetător avea vârsta peste 64 ani, iar 23,6% revin cercetătorilor tineri (cu vârsta până la 34 ani) constituie 23,6% din numărul total, în această categorie fiind incluși și doctoranzii.



Structura cercetătorilor pe grupe de vârstă, 2015<sup>2</sup>

2 BNS (2016b): Activitatea de cercetare-dezvoltare în anul 2015 (26.04.2016).

Aceste date, relevante pentru descrierea sistemului național de cercetare-dezvoltare în ansamblu, nu sunt însă suficient de concludente pentru înțelegerea realităților în domeniul *cercetării universitare* în Republica Moldova. Estimarea comparativă a stărilor de lucruri în această privință la nivelul unei instituții concrete (USMF «Nicolae Testemițanu») pune în lumină aspecte importante ale stării de lucruri în domeniu: «USMF «Victor Babeș» din Timișoara (România) are aproximativ același număr de cadre didactice titulare (900) și studenți (6000) [ca și USMF «Nicolae Testemițanu»]. Numărul de articole științifice cotate ISI, conform bazei de date Scopus, la USMF «Victor Babeș» este 3110, la USMF «Nicolae Testemițanu» – 322, adică de 10 ori mai puțin. În consecință, în Ranking WEB of universities (<http://www.webometrics.info/en/Europe/Moldova%2C%20Republic%20of>) USMF «Victor Babeș» este clasată pe locul 2633 în lume, iar USMF «Nicolae Testemițanu» – pe locul 6310. În anul 2013 din bugetul consolidat al USMF «Nicolae Testemițanu» – 380,5 mln lei –, pentru cercetare au fost alocate doar 12,1 mln lei (3,18%). Majoritatea acestor mijloace financiare au fost folosite pentru retribuirea muncii (salarii). Această tendință se menține și în prezent.

În același timp, rolul cercetării universitare în sistemul național al cercetării nu este de neglijat. Astfel, în aceeași bază de date Scopus instituțiile AȘM au indicat circa 5000 de lucrări științifice, universitățile din Moldova – circa 2000.» (prof. dr. Lilian Șaptefrați, USMF «Nicolae Testemițanu»). Altfel zis, cercetarea universitară are o pondere semnificativă în sistemul național al CD în ceea ce privește rezultatele obținute / publicațiile științifice, dar în comparație cu partenerii externi are un randament științific modest, ceea ce sugerează competitivitatea redusă (și calificarea insuficientă?) a cadrelor didactico-științifice. Finanțarea austeră rămâne în continuare un factor dominant (negativ) al realităților universitare și academice.

Pe de altă parte, integrarea lacunară a cercetării și învățământului superior prezintă un dublu punct vulnerabil, fiind o problemă acută și pentru sistemul educației, și pentru cel al cercetării. Introducerea ciclului III (studiile doctorale) în structura învățământului superior înseamnă și o modificare esențială a raporturilor existente între domeniile educației și cercetării, universitățile de categoria A (Art. 82, Codul educației), care oferă și programe de studii superioare de doctorat, urmând să devină actori importanți în sfera științei și inovării. În acest context, Codul cu privire la știință și inovare al Republicii Moldova (2004) a devenit inactual / perimat, cadrul legislativ în domeniu urmând să fie actualizat.

#### 4. Activitatea scolilor doctorale – un prim bilanț statistic

În anul de studii 2015/2016 în Republica Moldova admiterea la studii superioare de doctorat, ciclul III, a vizat programe oferite de 43 de școli doctorale, nou înființate în cadrul a 11 instituții de învățământ superior, 10 consorții naționale, 1 consorțiu internațional și a 3 parteneriate. Colaborarea instituțiilor de învățământ superior și a institutelor de cercetare-dezvoltare sub formă de consorții sau parteneriate naționale și internaționale în domeniul studiilor doctorale este o modalitate recomandată de depășire, prin conjugare valorilor convergente și practicilor diverse, a capacităților reduse ale învățământului universitar autohton de a asigura calitatea instruirii prin cercetare (Cace, Sorin / Sali, Nicolae, 2013). În contextul acestei reforme, studenții-doctoranzi înmatriculați înainte de anul 2015 își continuă studiile cu respectarea prevederilor legale în vigoare la data înmatriculării lor.

O altă noutate a admiterii la doctorat în 2015/2016 a fost «reconceptualizarea» planului de admitere în sensul distribuirii locurilor de înmatriculare finanțate de stat pe domenii de studii, și nu pe specialități și instituții. Astfel, din bugetul de stat au fost oferite 320 de granturi doctorale pentru 6 domenii științifice, în conformitate cu *Nomenclatorul specialităților științifice* (Hotărârea Guvernului nr. 199 din 13 martie 2013): științe ale naturii; științe inginerești și tehnologii; științe medicale; științe agricole; științe sociale și economice; științe umaniste. Din cele 320 de granturi finanțate din bugetul statului, 307 granturi au fost acordate pentru doctorate științifice și doar 13 – pentru doctorate profesionale (în sport și arte), 55 % din numărul total al studenților-doctoranzi din această categorie optând pentru studii la forma cu frecvență redusă.

Decizia Ministerului Educației de aprobare a finanțării de la buget a studiilor doctorale a fost condiționată de mai mulți factori:

- a. cererea de cadre calificate pe piața muncii din Republica Moldova, raportată la situația economică a țării, dar și la starea actuală a învățământului superior;
- b. majorarea standardelor privind asigurarea instituțiilor de învățământ superior cu personal științific-didactic calificat, prioritar la repartizarea locurilor bugetare fiind considerate domeniile în care se atestă un deficit de specialiști cu titlu științific (Strategia națională de dezvoltare Moldova 2020 prevede drept exigență a calității personalului intelectual al unei instituții «pondera de 75 % a profesorilor cu titluri didactico-științifice»);
- c. necesitatea intensificării cercetărilor în domeniile științifice de importanță strategică (științe agricole, tehnice etc.) pentru dezvoltarea socio-economică a țării;
- d. acreditarea unor noi instituții de învățământ superior în sfera științei și inovării (Universitatea de Stat din Comrat și Academia Militară a Forțelor Armate «Alexandru cel Bun»).

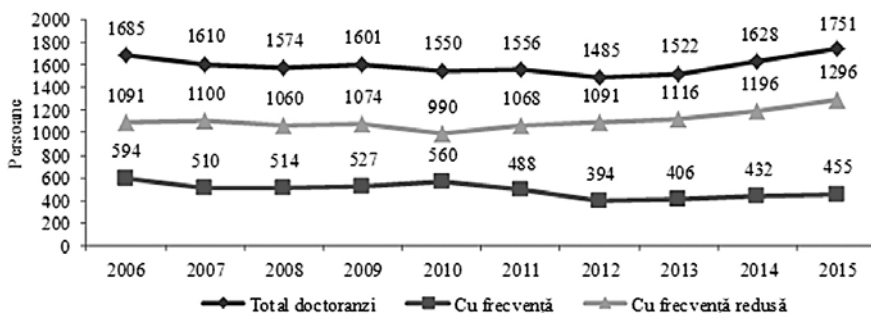
Planul de admitere la studii superioare de doctorat, ciclul III, a prevăzut și 10 locuri cu finanțare de la buget pentru străini, în baza protocoalelor de colaborare bilaterală în domeniul educației, dintre care au fost ocupate doar 5 locuri.

Conform Raportului privind implementarea studiilor superioare de doctorat, ciclul III, în anul universitar 2015–2016 al Ministerului Educației, în comparație cu anul 2014/2015, a fost majorat, în scopul reducerii deficitului înregistrat sau prognozat de cadre calificate, volumul finanțării din bugetul de stat a anumitor domenii de studii: Științe agricole (32 de granturi în 2015–2016/26 de locuri în 2014–2015); Științe umane (50 de granturi în 2015–2016/38 de locuri în 2014–2015), inclusive Studiul artelor și culturologie (15 granturi în 2015–2016/5 locuri în 2014–2015); Științe inginerești și tehnologii (54 de granturi în 2015–2016/40 de locuri în 2014–2015). Planul de admitere a fost puternic influențat de imperativul politic de consolidare a sistemului de cercetare-inovare în domeniul agricol, în conformitate cu Strategia națională de dezvoltare agricolă și rurală pentru anii 2014–2020, precum și de importanța strategică a științelor inginerești și tehnologii pentru dezvoltarea economiei și sporirea calității vieții în Republica Moldova. În același timp, a fost redus numărul de granturi acordate pentru unele ramuri științifice din domeniul Științe sociale și economice, solicitările respective de granturi fiind considerate exagerate și nonconcordante cu realitățile economiei naționale și ale ofertelor de pe piața muncii.

Instituțiile cu drept de organizare a studiilor superioare de doctorat beneficiază de posibilitatea de a desfășura admiterea și la studii de doctorat cu finanțare prin contract, la solicitarea școliiilor doctorale corespunzătoare. În anul de studii 2015–2016 la studii cu finanțare prin contract au fost înmatriculați în total 271 de doctoranzi, inclusiv 52 persoane la forma studii cu frecvență și 219 persoane la forma studii cu frecvență redusă (20% versus 80%). Analiza rezultatelor admiterii pentru candidații la studii doctorale cu plată indică lipsa absolută (0! pentru științele agricole) sau interesul extrem de redus (1–3 doctoranzi pentru științe inginerești și tehnologii și, respectiv, științe ale naturii) a candidaților pentru domeniile științifice de importanță strategică în condițiile Republicii Moldova. În același timp, în domeniul Științe sociale și economice a fost înmatriculat un număr impunător de doctoranzi cu finanțare prin contract – 215! (inclusiv 165 la studii cu frecvență redusă), ceea ce depășește de aproape 4 ori numărul doctoranzilor de la același profil cu finanțare din buget. Decalajul vizibil dintre numărul de doctoranzi înmatriculați în baza finanțării de la bugetul de stat și cel al doctoranzilor cu finanțare prin contract reflectă discrepanța dintre realitățile pieții muncii și necesitățile economiei naționale, pe de o parte, și interesul sporit pentru studii doctorale în științe juridice și economice, generat în parte și de «supraproducția» de absolvenți ai studiilor de master în acest domeniu. Ministerul Educației a redus considerabil în anul de studii 2015/2016 numărul de granturi oferite pentru unele ramuri științifice considerate «inflaționiste» – științe juridice și științe economice, identificând concomitent tendințe

similare de suprasolicitare a granturilor doctorale de la bugetul de stat în domeniul științelor umaniste (106 solicitări versus 50 de granturi, în condițiile unei majorări semnificative – cu 12 unități – a numărului de granturi acordate în raport cu anul de studii 2014–2015).

Numărul total de doctoranzi în 2015 a constituit 1751 persoane (exclusiv cei străini), înregistrând o creștere cu 7,6% față de anul 2014 și în general cea mai mare valoare în ultimul deceniu. Datele statistice relevă tendința generală de majorare a numărului de doctoranzi înmatriculați atât la forma de învățământ cu frecvență (începând cu anul 2012 – cu 15 la sută), cât și la cea cu frecvență redusă (începând cu anul 2012 – cu 15 la sută). (Pentru comparație, în aceeași perioadă de timp numărul studenților înmatriculați în ciclul I și II este în continuă cădere, cu circa 13 la sută.)



Dinamica numărului doctoranzilor, 2006–2015<sup>3</sup>

## 5. Concluzii preliminare

Procesul de reorganizare a studiilor doctorale în sistemul național de învățământ superior este în faza de implementare a metodologiilor recent elaborate și adoptate privind organizarea, monitorizarea, asigurarea calității etc. studiilor doctorale.

Actele normative naționale privind studiile doctorale:

- sunt redactate în general în baza «criteriilor conforme cu bunele practici internaționale»,
- stipulează implicarea activă în procesul de asigurare a calității a experților independenți, din țară și din străinătate, recunoscuți pe plan internațional,

3 BNS (2016b): Activitatea de doctorat și postdoctorat în anul 2015 (28.04.2016).



- preconizează un transfer masiv de cunoștințe și de experiență internațională în vederea racordării reale a sistemului național de învățământ la Procesul Bologna / EHEA / ERA.

Modelul actual de organizare a studiilor doctorale este favorabil dezvoltării cercetării universitare, dar cadrul normativ din domeniul cercetării și dezvoltării necesită o revizuire substanțială, în particular în ceea ce privește cercetarea universitară. O problemă comună (și actuală) a învățământului superior și a cercetării rămâne repartizarea finanțelor publice pentru educație și cercetare-dezvoltare, în mod special creșterea ponderii finanțării acordate pe bază competitivă, prin stabilirea legăturii între performanță și finanțare, creșterea transparenței activităților didactice și științifice, utilizarea criteriilor calitative și a celor cantitative (recunoscute internațional) în evaluarea activităților de cercetare-dezvoltare. Reconsiderarea sistemului de finanțare publică este inseparabil de asigurarea unei evaluări obiective, transparente și exhaustive a calității studiilor și programelor doctorale, precum și a cercetării universitare.

## Referințe:

- Biroul Național de Statistică al Republicii Moldova (2016a): Activitatea de cercetare-dezvoltare în anul 2015, <http://www.statistica.md/newsview.php?l=ro&id-c=168&id=5181> (26.04.2016)
- Biroul Național de Statistică al Republicii Moldova (2016b): Activitatea de doctorat și postdoctorat în anul 2015, <http://www.statistica.md/newsview.php?l=ro&id-c=168&id=5185&parent=0> (20.05.2016)
- Cace, Sorin / Sali, Nicolae (ed.) (2013): Evaluarea capacităților de cercetare a instituțiilor de învățământ superior din Republica Moldova, Chișinău.
- Ciurea, C. / Berbeca, V. / Lipcean, S. / Gurin, M. (2012): Higher education system in the Republic of Moldova in the context of the Bologna Process: 2005–2011, Chișinău.
- Codul Educației, nr. 152 din 17 iulie 2014, <http://lex.justice.md/md/355156/>.
- Cuciureanu, Gheorghe (2013): Sistemul de cercetare-dezvoltare din Republica Moldova reflectat în rapoarte internaționale, în Revista de politica științei și scinetometrie – Serie nouă, Vol. 2, No. 2, Iunie 2013, p. 159–164.
- Ministerul Educației al Republicii Moldova (2016): Raport privind implementarea studiilor superioare de doctorat, ciclul III, în anul universitar 2015–2016, <http://www.edu.gov.md/ro/content/studii-doctorale-0> (20.05.2016).
- Hotărârea Guvernului nr. 816 din 11 noiembrie 2015 Cu privire la acordarea dreptului de organizare a studiilor superioare de doctorat instituțiilor de învățământ superior,

consorțiilor, parteneriatelor naționale și internaționale, în Monitorul Oficial al Republicii Moldova, 2015, nr. 306–310.

Ministerul Educației al Republicii Moldova (201): Regulamentul-cadru cu privire la normarea activității științifico-didactice în învățământul superior, nr.304 din 22.04.2016.

Strategia națională de dezvoltare «Moldova 2020», Legea Nr. 166 din 11.07.2012, <http://lex.justice.md/index.php?action=view&view=doc&id=345635> (18.04.2016).

Interviu cu dr., conf.univ. Lilian Șaptefrați, Șef Departamentul Didactic, Universitatea de Stat de Medicină și Farmacie «Nicolae Testemițanu» (23.05.2016).

Interviu cu dr., conf.univ. Lora Moșanu-Supac, prorector, Universitatea de Stat din Tiraspol (30.05.2016).

*Cristi Popescu*

## Recomandări privind participarea studenților în sistemul de asigurare a calității din Moldova

Unul dintre obiectivele pe care Organizația Europeană a Studenților (European Students' Union) le-a avut odată cu demararea proiectului QUAEM, a fost creșterea participării studenților în sistemul de asigurare a calității din Moldova, atât la nivel intern cât și extern, precum și în activitatea noii agenții de asigurare a calității – ANACIP.

În acest sens, au fost organizate două ateliere de formare pentru studenți, unul la Chișinău în 2013 și unul la Bruxelles în 2015. În timp ce trainingul de la Chișinău și-a propus să ofere cunoștințe de bază despre principiile și procesele de asigurare a calității pentru 70 studenți, motivându-i să se implice în dezvoltarea sistemelor interne și cele externe de asigurare a calității din Moldova, cel de la Bruxelles a oferit o perspectivă mai amplă asupra asigurării calității pentru 12 studenți, ajutându-i să înțeleagă noile Standarde și Linii Directoare privind Asigurarea Calității în Spațiul European al Învățământului Superior (ESG) și să se familiarizeze cu diferite sisteme de asigurare a calității din Europa și modul în care studenții sunt implicați în ele.

Pe lângă interacțiunea avută cu studenții moldoveni, care a oferit o imagine importantă despre implicarea studenților în mecanismele și procedurile interne de asigurare a calității din Moldova, ESU a urmărit îndeaproape înființarea și dezvoltarea ANACIP pentru a înțelege modul în care studenții sunt implicați în aceasta.

Pe baza acestor lucruri, a putut fi observat un progres semnificativ în ceea ce privește sistemul de asigurare a calității din Moldova de la începutul proiectului QUAEM până acum, mai ales atunci când ne referim la asigurarea externă a calității. Schimbările legislative din 2014 care au adus conceptele de asigurare a calității în legislația sistemului de învățământ superior din Moldova și crearea unei agenții independente de asigurare a calității reprezintă pași importanți făcuți de Moldova către un sistem eficient de asigurare a calității. Cu toate acestea, progresul trebuie să continue în special atunci când ne referim la asigurarea internă a calității și participarea studenților.

Moldova s-a alăturat Procesului Bologna în 2005, iar de atunci a depus eforturi pentru a implementa reformele agreate de miniștrii Europeni pentru învățământul superior. Pe lângă faptul că este unul dintre cele mai importante motoare ale schimbării în învățământul superior din Europa, Procesul Bologna sprijină și încurajează participarea studenților ca un principiu cheie pentru orice sistem de învățământ superior. Încă din

2003, miniștrii au convenit asupra faptului că sistemele naționale de asigurare a calității ar trebui să includă *participarea studenților* și au afirmat că *studenții sunt parteneri cu drepturi depline în guvernarea învățământului superior*, recunoscând rolul lor important nu doar în asigurarea calității, ci și în toate deciziile legate de învățământul superior. Aceste două principii au fost de asemenea reiterate în cel mai recent Comunicat Ministerial din 2015, când Miniștrii au afirmat că *vor implica activ studenții, ca membri cu drepturi depline ai comunității academice, cât și alți actori, în schițarea și dezvoltarea curriculei și în asigurarea calității și că vor sprijini și proteja studenții și personalul în exercitarea dreptului lor la libertate academică și vor asigura reprezentarea lor ca parteneri cu drepturi depline în guvernarea instituțiilor autonome de învățământ superior*.

Mai mult decât atât, participarea studenților în asigurarea externă a calității este menționată și în Standardele și Liniile Directoare pentru Asigurarea Calității în Spațiul European al Învățământului Superior (ESG), adoptate în 2015, care specifică faptul că *asigurarea externă a calității trebuie să fie efectuată de grupuri de experți externi care includ (un) student(/ți)*.

Prin urmare, este evident faptul că Moldova trebuie să depună eforturile necesare pentru a asigura participarea studenților în guvernarea instituțiilor de învățământ superior, să îi implice ca parteneri egali, cu drepturi depline, în sistemele interne și cel extern de asigurare a calității și să îi angreneze în activitățile relevante ale ANACIP.

## **Recomandări cu privire la participarea studenților în guvernarea învățământului superior**

În publicația *Bologna prin ochii studenților 2015 (Bologna With Student Eyes 2015)*, bazată pe analiza situației Spațiului European al Învățământului Superior din perspectiva studenților, a fost dezvoltat un set de recomandări privind modul în care participarea studenților în procesele decizionale din învățământul superior poate fi îmbunătățită. Aceste recomandări pot fi aplicate cu ușurință și în Moldova și pot fi folosite de actori decizionali relevanți. Prima se referă la cadrul legislativ și sugerează că legislația trebuie să garanteze participarea studenților în guvernarea tuturor instituțiilor de învățământ superior și la nivel național. Cu alte cuvinte, documentele legislative relevante care reglementează sistemul de învățământ superior și regulamentele interne ale instituțiilor de învățământ superior ar trebui să conțină referiri la participarea studenților în structurile decizionale, cum ar fi senatul universitar, consiliul facultății sau diferite comisii sau comitete de la nivel instituțional sau orice structură națională relevantă din domeniul învățământului superior. A doua încurajează instituțiile de învățământ superior să dezvolte structuri de sprijin și activități pentru noii studenți reprezentanți, pentru a-i ajuta pe aceștia să se integreze în structurile decizionale și să-și înțeleagă rolul. Activi-

tățile de introducere și orientare pot fi o bună modalitate prin care aceștia sunt împuțerniciți să acționeze ca parteneri egali, cu drepturi depline. A treia spune că organizațiile naționale ale studenților trebuie să fie sprijinite în oferirea de ateliere de formare pentru studenții reprezentanți, pentru a-i ajuta să își dezvolte cunoștințele și competențele necesare pentru a-și reprezenta colegii în mod eficient. Organizațiile studențești naționale sau locale ar trebui să fie sprijinite cu resurse și expertiză pentru ca acestea să poată oferi sesiuni relevante și incluzive pentru studenți, ajutându-i să devină buni experți, care pot contribui la înțelegerea și găsirea de soluții la problemele cu care se confruntă. Aceste training-uri pot acoperi subiecte ca legislația învățământului superior, negociere și strategii de lobby, comunicare eficientă, leadership, managementul proiectelor etc. Ultima recomandare se referă la dezvoltarea de platforme pentru schimbul de bune practici, care să ajute organizațiile studențești să afle de la colegii omologi din alte instituții sau alte țări cum pot găsi soluții la probleme similare. Acest lucru ar putea de asemenea contribui la dezvoltarea de noi parteneriate și cooperări între studenții din diferite regiuni, contribuind la dezvoltarea unei voci mai puternice a studenților.

Având în vedere situația din Moldova, este recomandat sprijinul pentru consolidarea unei mișcări independente a studenților, care să le permită acestora să-și facă vocea auzită în universități și la nivel național. Guvernul, Ministerul Educației, agenția de asigurare a calității, universitățile și alți actori relevanți ar trebui să sprijine dezvoltarea de structuri studențești locale și naționale ale căror obiective sunt reprezentarea nevoilor și intereselor studenților și lupta pentru drepturile lor. Acest sprijin poate fi oferit prin intermediul resurselor investite în dezvoltarea de structuri studențești la nivel local și național și prin împărtășirea cunoștințelor și expertizei în politici educaționale pentru ca aceste organizații să devină experte. ESU recomandă ca organizațiile studențești locale și naționale să fie controlate și conduse de studenți, să organizeze alegeri și să funcționeze după principii democratice, să fie reprezentative, să fie autonome și independente în procesul decizional. Aceste principii reprezintă de asemenea și criteriile pentru aderarea la ESU a organizațiilor naționale studențești.

## **Recomandări privind participarea studenților la asigurarea internă a calității**

Ca membri cu drepturi depline ai comunității academice, studenții ar trebui considerați parteneri co-responsabili, competenți în asigurarea internă a calității și ar trebui să fie implicați pe deplin în definirea politicii de asigurare internă a calității a universității, precum și în sistemul creat ulterior. Aceștia ar trebui să facă parte din orice structură cu rol decizional din sistemul de asigurare internă a calității și ar trebui implicați în toate procesele derulate în acest sens. De exemplu, aceștia ar putea fi implicați în activități de

auto-evaluare, de realizare a rapoartelor de autoevaluare, în dezvoltarea de strategii pe termen scurt sau lung, în dezvoltarea de strategii de follow-up pe baza recomandărilor primite din evaluări externe etc.

Este extrem de important ca studenții să fie implicați în dezvoltarea și evaluarea activităților didactice ca o parte importantă a sistemului intern de asigurare a calității, fiind activi în schițarea și dezvoltarea curriculei, oferind feedback privind metodele și performanțele de predare pentru a se asigura că educația pe care o primesc este, și va rămâne, conectată la nevoile lor și ale societății. De asemenea, aceștia ar trebui să fie implicați în evaluarea calității serviciilor de sprijin pentru studenți și a resurselor de învățare, de exemplu, prin exprimarea satisfacției lor față de infrastructura și facilitățile de învățare, bibliotecii, căminele studențești, cantine, sistemul de burse, serviciile de orientare în carieră, serviciile de îngrijire medicală etc. Aceștia ar trebui să fie implicați și în schițarea activităților de follow-up rezultate în urma acestor evaluări.

La fel de important precum asigurarea implicării studenților în structurile și procesele de evaluare este și asigurarea unui mod inteligent de utilizare a instrumentelor de feedback prin folosirea unei varietăți de instrumente, cum ar fi chestionarele, discuțiile de grup (focus group), cutiile de sugestii, procedurile de reclamații etc. Procedurile de feedback ar trebui să fie proiectate într-o astfel de manieră încât să protejeze identitatea respondenților pentru a asigura un spațiu sigur și obiectiv pentru feedback, unde studenții nu se tem să își exprime propriile opinii. Un proces complet de feedback ar trebui să se finalizeze întotdeauna cu acțiuni de follow-up, făcute publice studenților, împreună cu prezentarea rezultatelor feedback-ului atunci când este posibil.

### **Recomandări privind participarea studenților în asigurarea externă a calității**

Toate activitățile de asigurare externă a calității trebuie să includă studenți ca membri egali, cu drepturi depline în grupul experților evaluatori, indiferent dacă activitățile se desfășoară la nivel instituțional sau la nivelul programelor de studiu. Expertiza și perspectiva lor unică trebuie să fie luată în considerare ca un aport important la compilarea raportului de evaluare externă și ar trebui să aibă posibilitatea de a-i influența conținutul și recomandările oferite, la fel ca oricare alt membru al grupului de experți evaluatori.

De asemenea, studenții ar trebui să facă parte din conducerea agențiilor de asigurare a calității, fiind implicați în toate structurile și procesele decizionale. Aceștia ar trebui să fie consultați atunci când sunt dezvoltate standardele și liniile directoare naționale privind asigurarea calității, ar trebui să fie implicați în dezvoltarea de proceduri și metodologii folosite de agenție pentru activități de asigurare externă a calității și ar trebui

să ia parte la toate deciziile legate de rezultatele finale, luate în urma activităților de asigurare externă a calității.

Pentru a avea o participare reală a studenților cu un aport semnificativ în asigurarea externă a calității, este important ca studenții implicați să fie independenți și să dețină cunoștințele și competențele potrivite pentru a înțelege principiile asigurării calității. Studenții ar trebui să fie instruiți astfel încât să dobândească expertiza necesară activităților externe de asigurare a calității, iar training-uri și sesiuni de orientare ar trebui să fie organizate în mod periodic, ținându-se cont de faptul că studenții petrec un timp limitat în învățământul superior și există o nevoie constantă de noi studenți experți. Aceștia ar trebui să fie independenți de orice parte terță în activitatea agenției de asigurare a calității și se recomandă ca aceștia să se organizeze în mod autonom. Un exemplu de bună practică în acest sens îl reprezintă grupurile de studenți experți (student experts' pool), un model în care studenții care lucrează cu agenția de asigurare a calității sunt organizați într-un grup pe care ei înșiși îl coordonează, unde aceștia pot comunica reciproc și își pot defini propriile proceduri legate de nominalizările la evaluări externe. De asemenea, este recomandat ca agenția de asigurare externă a calității să colaboreze cu organizațiile naționale studențești, acolo unde acestea există, care pot fi implicate sau chiar responsabile de formarea studenților experți, coordonarea grupului de studenți sau nominalizarea reprezentanților studenților în structurile de guvernare.

## Concluzii

Participarea studenților în conducerea învățământului superior și în asigurarea calității din Moldova este o provocare care trebuie să fie luată în considerare. Cu toate acestea, au fost făcuți deja pași importanți de la începutul proiectului QUAEM. Studenții reprezentanți au început să înțeleagă și să discute despre asigurarea calității, iar unii dintre ei sunt pregătiți acum să ia parte la evaluări externe în calitate de parteneri care pot contribui semnificativ.

ANACIP a început deja să implice studenți în activitățile sale, incluzând procesele de decizie. Un student a fost selectat ca membru cu drepturi depline în Consiliul de Conducere de către o comisie internațională și a fost lansat un apel pentru studenți experți care vor să colaboreze cu agenția. De asemenea, ANACIP a manifestat interes față de modul în care studenții pot fi implicați mai departe în activitățile agenției și a cerut idei în acest sens de la participanții atelierelor de formare, organizate în cadrul proiectului QUAEM. Este recomandat ca cei din conducerea ANACIP să continue aceste eforturi și să includă studenții în procesul de proiectare a metodologiilor și procedurilor agenției.

Studenții trebuie să fie sprijiniți să-și extindă în continuare cunoștințele și expertiza în domeniul asigurării calității, fiind necesară o înțelegere mai complexă a unor aspecte

precum cadrul legislativ al sistemului educațional, principiile de bună guvernare, conducerea colegială, Procesul Bologna sau drepturile studenților. ANACIP și Ministerul Educației al Republicii Moldova ar putea sprijini acest lucru prin inițiative proprii, dar o abordare mai potrivită ar fi să susțină dezvoltarea unei mișcări independente și bine organizate a studenților. Există deja mai multe organizații studențești care activează în Moldova, una dintre ele fiind Alianța Studenților din Moldova (ASM) – membru candidat al ESU, iar unul dintre primii pași, care ar putea fi făcuți, este implicarea lor în activitatea ANACIP.

ESU își va continua eforturile de sprijin pentru dezvoltarea mișcării studențești din Moldova, iar bunele practici din alte țări pot fi folosite și de studenții moldoveni.



## Rolul orientării pe competențe în asigurarea calității

Un moment important în evoluția educației a fost marcat de trecerea de la paradigma instruirii la cea a învățării, care redefinește misiunea și scopurile, criteriile de succes, structurile de predare / învățare, rolurile implicate în educație și teoria învățării<sup>1</sup>. Acum, misiunea este să producă învățare în loc să ofere / să furnizeze instruire și să creeze medii puternice de învățare, în loc să ofere doar cursuri și programe. Este mai important acum să se ajungă la succesul studenților decât să se faciliteze un număr crescut de studenți înmatriculați. Această schimbare de paradigmă este promovată la nivel european, de la lansarea Procesului Bologna și constituie punctul central al Cadrului European al Calificărilor (EQF).

Articolul prezintă impactul educației bazate pe competențe asupra asigurării calității în învățământul superior. Este prezentată o imagine de ansamblu asupra dezvoltării Cadrului European al Calificărilor, în calitate de suport pentru orientarea spre rezultatele învățării. În continuare este explicat conceptul Cadrului național al calificărilor. Pe baza studiului de caz românesc, este exemplificată legătura dintre asigurarea calității și cadrul calificărilor. Articolul prezintă, de asemenea, studiul de caz al Cadrului național al calificărilor din Republica Moldova, care este în prezent în curs de dezvoltare.

### 1. Privire de ansamblu asupra dezvoltării Cadrului European al Calificărilor

Primul pas în direcția dezvoltării cadrului calificărilor în spațiul învățământului superior european, a fost făcut în 1999 când a fost propusă separarea ciclului întâi de studiu de ciclul doi. Acesta a fost startul Procesului Bologna.

Obiectivele principale ale cadrului Bologna sunt<sup>2</sup>:

- Transparență internațională – având ca instrument principal *suplimentul la diplomă*, care permite o lectură și comparare rapidă a rezultatelor învățării, dincolo de granițe.

---

1 Teaching to Learning - A New Paradigm for the Undergraduate Education, by Robert B. Barr and John Tagg; [http://cet.usc.edu/resources/teaching\\_learning/docs/teaching\\_to\\_learning.pdf](http://cet.usc.edu/resources/teaching_learning/docs/teaching_to_learning.pdf)

2 [http://www.ehea.info/Uploads/QF/Bologna\\_Framework\\_and\\_Certification\\_revised\\_29\\_02\\_08.pdf](http://www.ehea.info/Uploads/QF/Bologna_Framework_and_Certification_revised_29_02_08.pdf)

- Recunoașterea internațională a calificărilor – pentru a oferi o înțelegere comună a rezultatelor reprezentate de calificări, în scopul angajării și a accesului la educație continuă.
- Mobilitatea internațională a studenților și a absolvenților – bazată pe recunoașterea studiilor lor anterioare și a calificărilor dobândite.

O acțiune importantă a fost restructurarea programelor de învățământ superior și efectuarea schimbărilor adecvate în cadrul calificărilor (diplomelor). În 2003, miniștrii cu responsabilități în sfera învățământului superior s-au adunat la Berlin pentru a revizui progresul Procesului Bologna și au cerut fiecărui stat participant să dezvolte un cadru național al calificărilor<sup>3</sup>. Ei au inițiat și elaborarea unui cadru global al calificărilor pentru Spațiul European al Învățământului Superior. În anii de după 2003, au fost intense preocupări la nivel european pentru a defini Cadrul European al Calificărilor (CNC) / European Qualifications Framework (EQF) și să impulsioneze dezvoltarea cadrelor naționale ale calificărilor. Dezvoltarea a demarat în 2004, ca răspuns la cererea din partea statelor membre, a partenerilor sociali și a altor persoane și grupuri interesate, de a oferi un cadru de referință comun care să ducă la creșterea transparenței calificărilor.

Miniștrii, care au participat la Conferința de la Bergen din 2005, au declarat<sup>4</sup>: «*Ne angajăm să elaborăm cadrele naționale ale calificărilor compatibile cu cadrul general al calificărilor în SEIS (EHEA) până în 2010 și să demarăm dezvoltarea lor până în 2007*».

Astfel, în mai 2007, la Londra, miniștrii europeni responsabili pentru educație au declarat: «*Cadrele calificărilor sunt instrumente importante pentru obținerea comparabilității și transparenței în cadrul EHEA și pentru facilitarea mobilității celor care învață, în cadrul acestuia precum și între sistemele de învățământ superior. Acestea trebuie să vină în sprijinul instituțiilor de învățământ superior în dezvoltarea modulelor și programelor de studiu bazate pe rezultatele învățării și credite și să ducă la îmbunătățirea recunoașterii calificărilor, precum și a altor forme de învățare anterioară*».<sup>5</sup>

De la începutul crizei din 2008, transparența calificărilor și mobilitatea persoanelor calificate sunt subiecte intens dezbătute. În 2008, Comisia Europeană a lansat inițiativa «Competențe noi pentru ocupații noi: mai buna corelare și anticipare a necesităților pieței muncii» (New Skills for New Jobs: better matching and anticipating labor market needs)<sup>6</sup>, care stabilește agenda pentru îmbunătățirea, anticiparea și corelarea mai eficientă a competențelor. Trei constatări rezultă din document:

3 [http://www.ond.vlaanderen.be/hogeronderwijs/bologna/documents/mdc/berlin\\_communique1.pdf](http://www.ond.vlaanderen.be/hogeronderwijs/bologna/documents/mdc/berlin_communique1.pdf)

4 Bergen Communiqué, May 2005

5 London Communiqué, May 2007

6 <http://www.oecd.org/g20/topics/employment-and-social-policy/G20-Skills-Strategy.pdf>

- Europa va fi confruntată cu crearea de ocupații noi în sectorul serviciilor – se prevede că în anul 2020 aproximativ trei sferturi din locurile de muncă vor fi în sfera serviciilor, în EU-25 %;
- Multe locuri de muncă create vor cere meserii cu înaltă calificare, ceea ce înseamnă că un număr mare de persoane vor avea nevoie de o diplomă de studii / calificare superioară;
- Între sectoare, competențele transversale și generice vor fi din ce în ce mai apreciate pe piața forței de muncă. Ca exemplu menționăm:
  - competențe analitice și de soluționare a problemelor;
  - abilități de auto-gestionare și de comunicare;
  - abilitatea de a lucra în echipă;
  - competențe lingvistice;
  - competențe digitale.

Creșterea și schimbarea rapidă a domeniilor științei și tehnologiei va oferi oportunități pentru îmbunătățirea abilităților absolvenților de învățământ superior, în același timp constituind și o provocare pentru îmbunătățirea abilităților și competențelor absolvenților de învățământ superior. De asemenea, este crucial să se creeze legături strânse între mediul academic și cel de afaceri, între universități și firme și acest lucru este posibil folosind instrumentele Cadrului național al calificărilor<sup>7</sup>.

Pentru a răspunde acestor provocări, Comisia, cu ajutorul grupului de experți EQF, a produs un model care propune un cadru de 8 niveluri, bazat pe rezultatele învățării, cu scopul de a facilita transparența și portabilitatea calificărilor și pentru a sprijini învățarea pe tot parcursul vieții. Textul revizuit a fost apoi adoptat de Comisie sub forma unei propuneri, la 6 septembrie 2006. Parlamentul și Consiliul European au negociat cu succes propunerea pe parcursul anului 2007, ceea ce a dus la adoptarea oficială a Cadrului European al Calificărilor (CEC/EQF) în februarie 2008 și la elaborarea Recomandării Parlamentului European și a Consiliului din 23 aprilie 2008 privind stabilirea Cadrului European al Calificărilor pentru învățarea de-a lungul vieții<sup>8</sup>.

7 <http://www.oecd.org/g20/topics/employment-and-social-policy/G20-Skills-Strategy.pdf>

8 [http://www.ond.vlaanderen.be/hogeronderwijs/bologna/news/EQF\\_EN.pdf](http://www.ond.vlaanderen.be/hogeronderwijs/bologna/news/EQF_EN.pdf)

## 2. Cadrul național al calificărilor în învățământul superior

Diversitatea structurală a sistemelor de învățământ din Europa a fost un obstacol în punerea în aplicare a Procesului Bologna. EQF a fost dezvoltat ca un model, organizat pe 8 nivele, care pot fi folosite ca referință de către fiecare țară în procesul de descriere a propriului său sistem de învățământ. Un stimulent pentru toate țările implicate în Procesul Bologna a fost instituirea unui sistem de învățământ superior, cu roluri bine definite ale componentelor sale și a relațiilor dintre acestea și părțile interesate (cursanți, personal și partenerii sociali).<sup>9</sup>Elementele unui sistem național de învățământ superior sunt, de obicei, definite în conformitate cu principiile științei educației, cu toate acestea, există încă multe aspecte care nu sunt definite în detaliu, înțelese sau puse în aplicare.

În cadrul sistemului de învățământ superior, calificările din învățământul superior reprezintă un element cheie. În contextul Cadrului European al Calificărilor, calificarea este definită ca fiind «un rezultat formal al unui proces de evaluare și validare, care este obținut atunci când un organism competent stabilește că o persoană a dobândit rezultatele învățării la anumite standarde stabilite anterior<sup>10</sup>». Cu toate acestea, unii confundă calificarea cu locul de muncă, sau cu programul de studiu. Prin absolvirea unui program de studiu se obține o calificare, care permite persoanei să presteze una sau mai multe ocupații specifice (Fig. 1). O calificare situată pe un nivel EQF scăzut corespunde, de obicei, unui număr redus de ocupații (de foarte multe ori una singură), în timp ce calificările de pe niveluri mai ridicate oferă acces la un număr mai mare de ocupații. Acesta este și cazul ocupațiilor din învățământul superior, care oferă absolvenților posibilitatea de a alege între diferite ocupații din domeniul specific al calificării sau din domenii de lucru inter și trans-disciplinare.



Figura 1. Legătura dintre program de studiu, calificare și ocupație

<sup>9</sup> [http://www.ond.vlaanderen.be/hogeronderwijs/bologna/documents/050218\\_QF\\_EHEA.pdf](http://www.ond.vlaanderen.be/hogeronderwijs/bologna/documents/050218_QF_EHEA.pdf)

<sup>10</sup> Recommendation of the European parliament and of the Council of 23 April 2008 on the establishment of the European Qualifications Framework for lifelong learning in the Official Journal of the European Union, C 111 of 6.05.2008 (2008/C 111/01), Annex 1 – Definitions, p. 4.

Fiecare țară stabilește numărul de niveluri educaționale pentru a corespunde cât mai bine cu structura istorică și actuală a sistemului de învățământ și indică relația dintre nivelurile naționale și cele europene (Fig. 2).

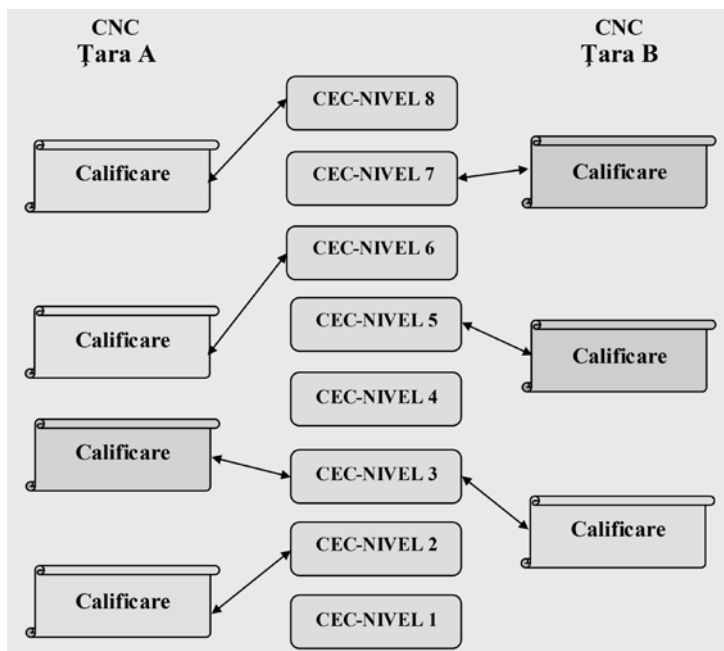


Figura2. Corespondența între CNC și EQF<sup>11</sup>

Cadrul European al Calificărilor din învățământul superior prevede descriptori pentru fiecare ciclu. Fiecare descriptor de ciclu conține o declarație generică a rezultatelor învățării tipice, care se așteaptă să fie dobândite la sfârșitul ciclului de către absolvenții calificării. Este rolul fiecărui Cadru național al calificărilor (CNC) de a adapta descriptorii generici, în funcție de nivelurile sale specifice și apoi să le instanțieze pe fiecare dintre ele, pentru programele specifice de studiu.

De exemplu, Cadru național irlandez al calificărilor (Irish National Framework of Qualifications- INFQ) este structurat pe 10 niveluri. Nivelul 6 al EQF corespunde la două niveluri din INFQ: nivelul 7 (care conferă diploma inferioară de licență – Lower Bachelor Degree) și nivelul 8 (care conferă diploma superioară de licență – Higher Bachelor Degree). Nivelul de masterat, plasat pe nivelul 7 în EQF, corespunde nivelului 9 din INFQ, în timp ce nivelul 8 din EQF -doctorat, corespunde nivelului 10 din INFQ.

11 [http://cnred.edu.ro/pdf/Self\\_certification\\_Report\\_RO\\_2011.pdf](http://cnred.edu.ro/pdf/Self_certification_Report_RO_2011.pdf)

Alte țări, precum România sau Moldova, au decis să aibă 8 niveluri în CNCIS. Astfel, similar modelului de referință EQF, nivelul 6 este pentru licență, nivelul 7 – pentru masterat, iar nivelul 8 - pentru doctorat. Maparea între cadrul național și cel de referință - EQF, este specifică fiecărei țări. Conform definiției din Recomandare<sup>12</sup>, «cadrul național al calificărilor» reprezintă un instrument pentru clasificarea calificărilor în conformitate cu un set de criterii pentru niveluri specifice de învățare atinse, care are ca scop integrarea și coordonarea subsistemelor naționale de calificări, precum și îmbunătățirea transparenței, accesului, progresului și calității calificărilor în raport cu piața muncii și societatea civilă. Aceasta facilitează recunoașterea, evaluarea și crearea de rețele ale tuturor rezultatelor învățării din sistemul de învățământ superior, precum și asigurarea coerenței calificărilor și a titlurilor certificate.

### 3. Studiul de caz- România

România a adoptat oficial Cadrul național al calificărilor pentru învățământul superior (CNCIS) și a lansat Registrul național al calificărilor din învățământul superior (RN-CIS), ca principal instrument pentru asigurarea vizibilității și transparenței sistemului<sup>13</sup>.

Raportul de auto-evaluare, validat în 2011, este documentul principal de referință, utilizat de către Autoritatea Națională pentru Calificări pentru consultare și implementare. CNCIS din România cuprinde descrierea calificărilor în învățământul superior. Acesta este pe deplin compatibil cu Cadrul European al Calificărilor din Spațiul European al Învățământului Superior și ia în considerare documentele Comisiei Europene privind stabilirea Cadrului European al Calificărilor pentru învățarea pe tot parcursul vieții (EQF).

CNCIS se bazează pe următoarele concepte de bază, interdependente: calificare, rezultat al învățării, cunoștință, abilitate și competență, așa cum sunt prezentate în figura 3.

Fiecare calificare este definită prin prisma rezultatelor învățării generate și este centrată pe conceptul de competențe. Rezultatele învățării sunt un set de cunoștințe, abilități, atitudini și competențe pe care o persoană care le-a dobândit și este în măsură să le demonstreze, după încheierea procesului de învățare pe parcursul unui anumit ciclu de învățământ. Construcția CNCIS ia în considerare diferitele misiuni ale învățământului superior: educația, dezvoltarea personală, spiritul civic, generarea de cunoaștere, angajabilitatea.

---

12 Recommendation of the European parliament and of the Council of 23 April 2008 on the establishment of the European Qualifications Framework for lifelong learning» in the Official Journal of the European Union, C 111 of 6.05.2008 (2008/C 111/01)

13 [http://cnred.edu.ro/pdf/Self\\_certification\\_Report\\_RO\\_2011.pdf](http://cnred.edu.ro/pdf/Self_certification_Report_RO_2011.pdf)

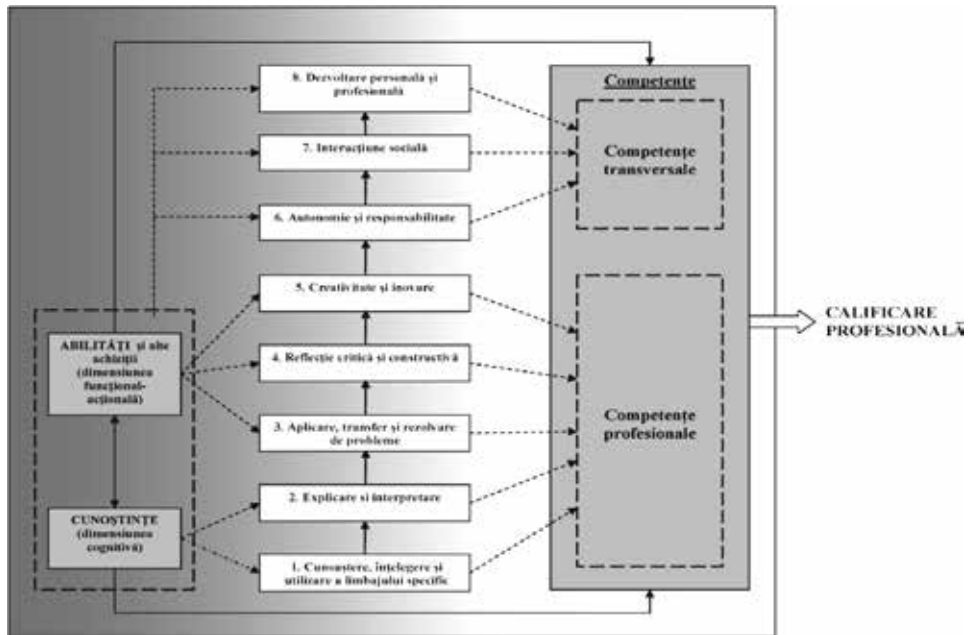


Figura3. Rezultatele învățării

Fiecare calificare în CNCIS este definită în termeni de rezultate ale învățării și este centrată pe conceptul de competență. Conform CNCIS, “competența» înseamnă abilitatea demonstrată de a utiliza cunoștințe, deprinderi și alte aptitudini personale, sociale și/sau metodologice, în situații de muncă sau studiu și pentru dezvoltarea profesională sau personală<sup>14</sup>.

Competențele se clasifică în două categorii:

- a. competențe profesionale;
- b. competențe transversale.

Prin competență profesională<sup>15</sup> se înțelege capacitatea dovedită de a selecta, combina și utiliza în mod adecvat cunoștințe, abilități și alte achiziții de învățare (cum ar fi valori și atitudini), care sunt specifice unei activități profesionale, pentru a soluționa cu succes, eficace și eficient, situații specifice profesiei.

14 [http://cnred.edu.ro/pdf/Self\\_certification\\_Report\\_RO\\_2011.pdf](http://cnred.edu.ro/pdf/Self_certification_Report_RO_2011.pdf)

15 [http://cnred.edu.ro/pdf/Self\\_certification\\_Report\\_RO\\_2011.pdf](http://cnred.edu.ro/pdf/Self_certification_Report_RO_2011.pdf)

Competențele transversale<sup>16</sup>sunt acele capacități care transcend un anumit domeniu sau program de studiu, având o natură transdisciplinară: competență de lucru în echipă, comunicarea scrisă și verbală în limba maternă și în limbi străine, utilizarea tehnologiei informației, soluționarea problemelor și luarea deciziilor, recunoașterea și respectul pentru diversitate și multiculturalism, autonomie în învățare, inițiativă și antreprenoriat, deschidere față de învățarea pe tot parcursul vieții, respectarea și îmbunătățirea valorilor profesionale și etice, etc.

Pe baza acestor concepte a fost elaborat un model conceptual-metodologic pentru a servi drept cadru de referință pentru analiza, descrierea și implementarea calificărilor din învățământul superior. Setul de descriptori generici, disponibil pentru fiecare nivel de învățământ superior (licență, masterat și doctorat), este detaliat în descriptori specifici, care descriu fiecare calificare în parte, prin rezultatele învățării.

Descriptorii de nivel sunt derivați din EQF și sunt complet compatibili cu conținutul și coerența sistemului de descriptori Dublin.

#### **4. Legătura dintre asigurarea calității și cadrul național al calificărilor**

Recomandarea Parlamentului European și a Consiliului privind stabilirea Cadrului European al Calificărilor pentru învățarea pe tot parcursul vieții oferă un set de principii comune pentru asigurarea calității în învățământul superior și în educația și formarea profesională în contextul Cadrului European al Calificărilor<sup>17</sup>.

La implementarea Cadrului European al Calificărilor, politicile și procedurile de asigurare a calității trebuie să stea la baza tuturor nivelurilor EQF, iar asigurarea calității trebuie să fie o parte integrantă a gestionării interne a instituțiilor de învățământ și formare profesională<sup>18</sup>.

Dezvoltarea unei calificări se bazează pe o analiză aprofundată a cerințelor și necesităților pieței forței de muncă, cu privire la strategiile existente la nivel național și / sau sectoriale, precum și pe cele mai bune practici și criterii de referință. Descrierea trebuie să cuprindă rezultatele așteptate ale învățării asociate calificării, fără a intra în detalii de implementare. Rolul unei descrieri de calificare este de a reflecta rezultatele învățării, care trebuie să fie dobândite de un student, la absolvirea cu succes a unui program de

<sup>16</sup> Ibidem

<sup>17</sup> Recommendation of the European parliament and of the Council of 23 April 2008 on the establishment of the European Qualifications Framework for lifelong learning» in the Official Journal of the European Union, C 111 of 6.05.2008 (2008/C 111/01)

<sup>18</sup> [http://www.ond.vlaanderen.be/hogeronderwijs/bologna/news/EQF\\_EN.pdf](http://www.ond.vlaanderen.be/hogeronderwijs/bologna/news/EQF_EN.pdf), pg. 17



studiu ce implementează o anumită calificare. O calificare este descrisă în termeni de rezultate ale învățării, prin detalierea descriptorilor și a mijloacelor și metodelor de verificare. Prin validarea unei calificări se certifică faptul că aceasta va contribui la misiunea generală a învățământului superior și, în particular, că servește nevoilor pieței, precum și aspirațiilor de dezvoltare personală ale celor care învață.

Odată validată în CNCIS, o calificare poate fi implementată de către orice instituție de învățământ superior printr-un program de studiu. Implementarea este specifică fiecărei instituții ca expresie a autonomiei universitare și detaliază modul particular în care un anumit program de învățământ, pe baza unui plan propriu de învățământ, formează rezultatele scontate ale învățării. În timp ce rezultatele învățării sunt definite și validate la nivel național, sectorial sau internațional (în cazul unor calificări reglementate acoperite), modul în care acestea sunt acoperite de discipline sau activități didactice diverse este specific pentru fiecare instituție de învățământ superior ce implementează acea calificare și se reflectă în programele școlare. Maparea rezultatelor învățării pe activitățile didactice este în totalitate răspunderea instituției de învățământ superior.

Rolul asigurării calității interne este acela de a sprijini punerea în aplicare corectă a programelor de studii, astfel încât acestea să genereze rezultatele învățării specifice pentru calificare.

Activitățile didactice prevăzute în planurile de învățământ trebuie să îndeplinească standardele de calitate stabilite prin metodologiile naționale sau internaționale de asigurare a calității. Exemple de indicatori de calitate, luate în considerare în sistemul românesc superior de asigurare a calității educației, sunt: tipurile de cursuri și raportul dintre acestea, raportul dintre numărul de ore de curs și de aplicații, numărul punctelor de credit asociate disciplinelor, corelate cu volumul de muncă, etc. Unii dintre indicatori sunt numerici, ca în cazul celor enumerați mai sus. De asemenea, există criterii calitative, așa cum sunt cele legate de implicarea studenților în evaluarea proceselor de predare sau cele referitoare la cooperarea cu piața forței de muncă.

Printre instrumentele specifice care sunt utilizate în asigurarea calității, fișa disciplinei (descrierea disciplinei) are un loc special. Aceasta detaliază caracteristicile structurale și de conținut, precum și metodele de evaluare și regulile de notare. În fișa disciplinei sunt indicate cerințe preliminare și alte cerințe specifice (material didactic, limba de predare, etc.). Modul în care disciplina contribuie la dezvoltarea anumitor rezultate ale învățării este, de asemenea, precizat în fișa disciplinei, asigurându-se astfel compatibilitatea cu CNCIS. Prin urmare, pentru a verifica compatibilitatea programului de studiu cu o calificare validată, toate fișele tehnice de disciplină sunt centralizate și înregistrările sunt verificate pentru compatibilitate cu referențialul calificării. Planurile de învățământ și fișele disciplinelor sunt două instrumente utilizate atât în asigurarea calității, cât și în dezvoltarea / descrierea calificării.

Asigurarea internă a calității este un proces continuu, care implică întregul personal didactic, managerii și unitățile administrative din instituția de învățământ superior. Rolul asigurării calității este crucial în sprijinirea sistemelor de învățământ superior și a instituțiilor în a răspunde la schimbările sociale. Asigurarea dobândirii rezultatelor învățării (competențelor) de către studenți rămâne o misiune prioritară, la nivel instituțional<sup>19</sup>. Un sistem de asigurare a calității, implementat cu succes, va furniza informații care să asigure pe toți cei interesați de calitatea activităților instituției (responsabilitate), precum și să ofere sfaturi și recomandări cu privire la posibilitățile de creștere a nivelului de calitate (*îmbunătățire*)<sup>20</sup>. Una dintre sarcinile evaluării externe / acreditării, efectuată de către organizațiile autorizate, este de a evalua conformitatea cu standardele specifice de asigurare a calității, inclusiv compatibilitatea cu EQF / CNC.

## 5. Studiu de caz: Republica Moldova

Asigurarea calității în învățământul superior este o preocupare la nivel mondial<sup>21</sup>. Peste tot în lume există un interes tot mai mare pentru calitate și standard, iar Spațiul European al Învățământului Superior pune la dispoziție mijloacele pentru asigurarea și demonstrarea calității sistemului de învățământ. În Republica Moldova există o preocupare majoră pentru îndeplinirea criteriilor europene pentru asigurarea calității și pentru educația bazată pe competențe în învățământul superior.

În 2015 a fost înființată Agenția Națională de Asigurare a Calității în Învățământul Profesional (ANACIP), devenind membră a Asociației Europene pentru Asigurarea Calității în Învățământul Superior (ENQA)<sup>22</sup>. Acesta este rezultatul eforturilor depuse în ultimii patru ani de către universități și Ministerul Educației. Pe parcursul acestei perioade, legislația și reglementările locale au fost actualizate pentru a se conforma atât reglementărilor europene, cât și particularităților naționale. Pe baza EQF, experții moldoveni au dezvoltat Cadrul național al calificărilor<sup>23</sup>, care este orientat spre rezultatele învățării.

Cadrul național al calificărilor din Republica Moldova, care este compatibil cu Cadrul European al Calificărilor, stabilește 8 niveluri de calificare. Nivelurile 1–5 se obțin prin studii medii generale și prin învățământul secundar profesional, iar nivelurile 6–8 se obțin prin studii superioare. Acestea sunt:

19 [https://www.eqar.eu/fileadmin/documents/bologna/ESG\\_2015.pdf](https://www.eqar.eu/fileadmin/documents/bologna/ESG_2015.pdf)

20 Ibidem

21 [http://www.enqa.eu/wp-content/uploads/2013/06/ESG\\_3edition-2.pdf](http://www.enqa.eu/wp-content/uploads/2013/06/ESG_3edition-2.pdf)

22 <http://anacip.md/index.php/en/comunicare-2/news/111-news/anacip/190-anacip-s-path-towards-european-recognition>

23 <http://edu.gov.md/ro/content/cadrul-national-al-calificarilor-0>

- nivelul 6, dobândit printr-un program de studiu de învățământ superior de licență;
- nivelul 7, dobândit în urma absolvirii unui program de studiu de masterat sau în urma finalizării unui program de studiu integrat (licență + masterat);
- nivelul 8, dobândit în urma studiilor doctorale, după susținerea cu succes a tezei de doctorat.

Fiecare calificare este definită în termeni de rezultate ale învățării, exprimate prin competențe profesionale (cunoștințe și competențe) și competențe transversale, formate pe parcursul ciclului respectiv de studii universitare<sup>24</sup>. CNC se bazează pe concepte cheie similare cu CNC SIS din România: calificare, competențe și rezultate ale învățării. Schema de elaborare și descrierea calificărilor în învățământul superior este stabilită pentru fiecare domeniu de formare profesională în conformitate cu nomenclatorul domeniilor de formare profesională și specialităților pentru formarea personalului în instituțiile de învățământ superior și reprezintă standardul de pregătire profesională a domeniului respectiv.

Pentru a asigura o abordare convergentă a cadrului calificărilor și a sistemului de asigurare a calității, următoarele aspecte trebuie să fie luate în considerare:

- Instruirea tuturor cadrelor didactice, cu scopul de a înțelege structura curriculum-ului și rolul unei anumite discipline în cadrul programului de studiu;
- Implicarea cadrelor didactice în dezvoltarea curriculum-ului și construcția de discipline;
- Analiza rezultatelor reale ale învățării dobândite de către studenții înscriși, așa cum rezultă din fișele de evaluare. Studenții trebuie să fie evaluați după cum este specificat în fișa disciplinei. În cazul în care rezultă abateri majore din comparația cu referențialul de calificare, cauzele trebuie să fie identificate și trebuie să fie aplicate corecții;
- Implicarea și sensibilizarea elevilor cu privire la orientarea procesului de predare spre rezultatele învățării;
- Analiza periodică a posibilităților de îmbunătățire pentru diferite componente ale procesului instructiv-educativ.

În concluzie, construirea unui program de studiu compatibil cu cadrul calificărilor și implementarea acestuia în conformitate cu standardele de asigurare a calității, sunt două părți inseparabile ale unui sector de succes de învățământ superior.

---

24 Ibidem

## Schimbările din prezent și provocările din viitor

Odată cu adoptarea Procesului Bologna și adaptarea la acesta, toate țările s-au angajat să implementeze o serie de reforme structurale fundamentale în sectoarele lor de învățământ superior. Republica Moldova a aderat la Procesul Bologna în anul 2005, în cadrul Conferinței Miniștrilor de la Bergen și în acest fel, și-a asumat angajamentul față de acest program de acțiune.

Unul dintre obiectivele principale ale Procesului Bologna este creșterea nivelului de autonomie a universităților. Prin semnarea Acordului Bologna, urmată de o colaborare intensificată dintre statele semnatare, țările contrasemnatare au obținut oportunitatea de a învăța reciproc din experiențele fiecăreia, având drept scop atingerea unui nivel mai înalt al autonomiei instituționale. Odată cu augmentarea nivelului de autonomie și având drept scop creșterea responsabilității față de societate, apare necesitatea stabilirii unui sistem mai robust de management al calității în învățământ și cercetare. Experiența *World Univeristy Services* (WUS) în țările fostei Iugoslavii și a fostei Uniuni Sovietice indică faptul că în pofida anilor de reforme, universitățile încă nu au primit o autonomie completă datorită presiunilor economice și instabilității politice.

Toate țările membre ale Procesului Bologna și-au asumat angajamentul de a implementa o serie de reforme structurale fundamentale în învățământul superior. La nivelul asigurării calității, analiza necesităților efectuată de către Universitatea de la Leipzig anterior demarării proiectului a elucidat faptul că impactul minor al structurilor de management al calității în cadrul instituțiilor de învățământ superior provine din insuficiența de instruire în autoevaluare, neînțelegerea «culturii calității», nivelul scăzut al implicării studenților în asigurarea calității, lipsa unui dialog dintre structurile de asigurare a calității și personalul academic, precum și inexistența conexiunii la nivel de sistem datorită absenței cerinței de acreditare externă în Republica Moldova. Scopul proiectului QUAEM a fost de a aduce la funcționalitate sistemul de asigurare a calității în instituțiile moldovenești de învățământ superior, ceea ce ar duce la dezvoltarea strategică acestora. Aceste provocări au fost forța motrice și unul din cele mai importante motive pentru inițierea implementării proiectului TEMPUS.

Una din principalele recomandări ale Procesului Bologna este legată de autonomia universitară. Fiind conștiente de noile necesități ale societăților și piețelor de desfacere mereu în dinamică, precum și de cerințele tot mai complexe ale clienților săi și ale altor

actori, universitățile trebuie să învețe să opereze mai pragmatic și să-și îmbunătățească structurile, subliniind responsabilitatea și accesibilitatea propriilor acțiuni. În acest scop, o creștere a nivelului de autonomie înseamnă și un nivel mai înalt al responsabilității universității și membrilor personalului ei, ducând la stabilirea și dezvoltarea suplimentară a standardelor și culturii calității, ceea ce la rândul său susține rezultatele calitative pentru a satisface necesitățile unei societăți mai complexe. De aceea, implementarea reformelor care susțin instituțiile de învățământ superior din Republica Moldova are o importanță crucială, astfel încât să fie stabilit un sistem sustenabil de asigurare a calității, care va crea baza unei *culturi a calității în viitor*. În esență, crearea unei culturi a calității este în interesul, dar și obligația societății care va beneficia de un învățământ mai bun pe termen lung – studenții, actorii externi și universitățile.

Conform Comunicatului de la Berlin (2003),<sup>1</sup> calitatea învățământului superior s-a dovedit a fi baza formării Spațiului european de învățământ superior. Simultan, asigurarea calității este privită ca un principal instrument pentru *dezvoltarea și reformarea* instituțiilor de învățământ superior. Universitățile vor trebui să urmărească evoluțiile Spațiului european de învățământ superior și să fie pregătite să-și schimbe programele și structurile în corespundere cu necesitățile societății și ale pieței muncii.

În anul 2005, când Moldova a devenit în mod oficial membru al Procesului Bologna, miniștrii și-au asumat angajamentul de a susține în continuare dezvoltarea asigurării calității la nivel instituțional, național și european. Ei au accentuat necesitatea de a elabora criteriile și metodologiile de asigurare a calității. Mai mult decât atât, ei au subliniat că, conform principiului autonomiei instituționale, responsabilitatea primară pentru asigurarea calității în învățământul superior rezidă nemijlocit în cadrul instituției, ceea ce oferă baza pentru o responsabilitate reală a sistemului academic în cadrul național al calității.

Din acest motiv, ei au convenit asupra faptului că sistemele naționale de AC trebuie să includă:

- O definiție a responsabilităților instituțiilor și organelor implicate;
- Evaluarea programelor sau instituțiilor, inclusiv evaluarea internă și externă, participarea studenților și publicarea rezultatelor;
- Un sistem de acreditare, certificare sau alte proceduri comparabile;
- Participare internațională, cooperare și activitate în rețea (networking).

---

1 «Formarea Spațiului european de învățământ superior». Comunicat al Conferinței Miniștrilor responsabili pentru învățământul superior la Berlin pe 19 septembrie 2003.

Urmând Standardele și liniile directoare pentru asigurarea calității în Spațiul european al învățământului superior (ESG), Codul Educației al Republicii Moldova (2005), la Capitolul II – Misiunea, idealul și principiile fundamentale ale educației, în Articolul 7, stipulează că principiile de bază sunt:

- a. Echitatea și egalitatea accesului la învățământul de calitate pentru fiecare persoană, pe durata vieții lui / ei, indiferent de statutul social, rasă, sex, naționalitate, limbă, origine etnică, religie sau afiliere politică
- b. Asigurarea calității

Trebuie să fie remarcat faptul că Procesul Bologna și diferitele secțiuni ale lui nu oferă instrucțiuni clare privind modul de implementare a reformelor și «standardelor Bologna», care schițează foaia de parcurs. Acestea sunt, mai degrabă, procese exclusiv interne ale fiecărei instituții de învățământ superior și nu pot fi utilizate în calitate de linii directoare pentru formarea unui sistem. În introducerea la studiu său, Tavenas (2003) explică importanța identificării indicatorilor de performanță, în baza cărora se efectuează monitorizarea regulată și planificarea dezvoltării în conformitate cu așteptările societății pentru a majora impactul universităților în procesul de dezvoltare a creșterii economice, sociale și culturale.

Asigurarea calității în învățământul superior a progresat considerabil din anul 2002 și, ulterior, a avut efecte imense în procesul de armonizare a acestuia (ENQA, 2008). În scopul unificării sistemului de asigurare a calității, Asociația Europeană a Universităților (EUA) a convenit asupra «Standardelor și liniilor directoare pentru asigurarea calității în spațiul european al învățământului superior» (ESG), pe care le-a publicat în 2005 (ENQA, 2006). Aceleași principii au fost implementate pe durata proiectului «Dezvoltarea asigurării calității în învățământul superior din Moldova.» Obiectivul mai larg al proiectului a fost dezvoltarea unui sistem adecvat, care ar crea premisele unei dezvoltări continue a procesului de AC la instituțiile de învățământ superior din Republica Moldova.

Care este conceptul «învățământului de calitate» și cum este definit acesta? Din punctul de vedere al lui Newton, «diferite grupuri de interese sau actori au diferite priorități. Pentru studenți și personalul didactic, conceptul calității este procesul educațional, în timp ce pentru angajatori, acesta este reprezentat de rezultatele învățământului superior» (Newton, 2007).

Cine sunt beneficiarii finali ai instituțiilor de învățământ superior? Comunitatea academică a oferit diverse păreri și răspunsuri la această întrebare referitor la interpre-

tarea și aplicarea principiilor Bologna. Beneficiarii direcți sunt studenții, care au venit să obțină cunoștințe, care primesc informația și dobândesc competențele de care vor avea nevoie în societatea din care fac parte. Dar oare este respectat acest principiu întotdeauna?

Liessmann (2006) conchide că cunoștințele întotdeauna reprezintă capacitatea de a răspunde la întrebarea ce este ceva și de ce acel ceva este ceea ce este. După Liessmann, cunoștințele nu pot fi consumate în același fel ca și orice alte bunuri și servicii care au clienți / cumpărători, iar site-urile educaționale nu pot fi administrate după modelul prestatorilor de servicii sau gestionate ca o afacere.

Dacă privim universitatea ca pe un centru tradițional de cunoștințe, atunci cea mai mare parte a comunității academice va fi de acord cu afirmațiile făcute anterior. Însă, dacă universitatea este privită ca un centru de formare a *competențelor și abilităților* profesionale, atunci vom susține o altă opinie și ne vom referi la universitate ca la o companie care produce resurse umane competitive pentru piața muncii. Într-un astfel de mediu, universitatea devine o afacere.

În ceea ce privește proiectul QUAEM, ne putem mândri cu toate reformele care au fost inițiate și succesul comun care a fost obținut în ultimii ani: numeroasele seminare, training-urile și vizitele la fața locului au jucat un rol cheie în edificarea unui nou sistem de AC în Republica Moldova. Din acest punct de vedere, susținerea Ministerului Educației a fost providențială în procesul de schimbare a culturii calității, iar implicarea intensificată a universităților, precum și rolul mai activ acordat universităților a contribuit la îmbunătățirea calității și lansarea unui proces de auto-reflecție și învățare, care va aduce și mai multe schimbări în viitor. De exemplu, în cadrul proiectului, am descoperit că cursurile academice tind să fie prea specializate și rigide, cu multe suprapuneri și inconsistențe; acest fapt este un impediment în calea studenților de a obține competențe așa cum sunt flexibilitatea și autonomia, care sunt solicitate de societățile lor pentru a putea face față provocărilor viitorului.

După cum a afirmat Dr. Nadejda Velișco, Șefa Direcției învățământ superior în cadrul Ministerului Educației al Republicii Moldova, în cea de-a doua ediție a buletinului informativ al QUAEM,<sup>2</sup> după implementarea proiectului QUAEM, toate IȘS își vor desfășura mai departe activitățile pentru o cultură îmbunătățită a calității, în timp ce următoarelor dimensiuni trebuie să li se acorde o atenție sporită:

---

2 Buletinul Informativ QUAEM Nr. 2, p 21.

- Consolidarea structurilor menite să asigure calitatea în învățământul superior;
- Promovarea sinergiei dintre învățământ și cercetare;
- Finalizarea Cadrului Național de Calificări;
- Promovarea învățării pe tot parcursul vieții;
- Îmbunătățirea procedurilor de recunoaștere a calificărilor;
- Transparența și asigurarea calității în procesul de reformare.

În anul 2013, eforturile comune ale instituțiilor de învățământ superior și ale ministerelor au culminat cu hotărârea Parlamentului și inițiativele legislative corespunzătoare de a constitui o agenție independentă de asigurare a calității pentru învățământul superior și profesional. În 2014 a fost constituită Agenția Națională pentru Asigurarea Calității în Învățământul Profesional, având misiunea principală de a dezvolta și promova cultura calității în învățământul vocațional, superior și continuu, contribuind la o competitivitate economică mai înaltă și o coeziune socială mai bună în Republica Moldova. Fără îndoială, aceasta a fost condiția principală pentru continuarea dezvoltării sistemului de AC în învățământul superior din Moldova. Cu toate acestea, procesul a creat noi provocări pentru viitor.

Una din provocările principale, cărora trebuie să le facă față agenția, este îmbunătățirea sistemului de asigurare a calității prin implicarea tuturor actorilor relevanți, în special studenții, rolul cărora în procesele ordinare de asigurare a calității este adesea subestimat.

Miniștrii europeni au declarat univoc la Bergen în anul 2005: «Aproape toate țările au adoptat măsurile necesare pentru un sistem de asigurare a calității bazat pe criteriile stipulate în Comunicatul de la Berlin și cu un nivel înalt de cooperare și activitate în rețea. Cu toate acestea, au mai rămas domenii în care trebuie să se înregistreze progres, de exemplu, implicarea studenților și cooperarea internațională.»

Există două motive principale pentru acordarea unei priorități mai înalte în viitor implicării studenților în cooperarea internațională și procesele de AC în instituțiile moldovenești de învățământ superior:

Primul constă în faptul că *implicarea studenților* oferă o perspectivă suplimentară și, prin urmare, un strat adițional al asigurării calității în evaluarea instituțională și de program. După cum a specificat Vettori (2007), pentru personalul didactic și de management, în afară de colegii săi, studenții reprezintă o bază importantă de feedback care poate furniza informații și idei prețioase privind aspectele care funcționează și cele care trebuie să fie îmbunătățite. Chiar dacă studenții încă nu sunt experți în domeniile pe care le studiază, punctul lor de vedere este totuși unul valoros, deoarece ei se află în centrul oricărui proces educațional.

Cel de-al doilea motiv este, după părerea noastră, mult mai important. Implicarea studenților în procesele de asigurare a calității ca actori principali reprezintă o investiție



în viitorul proceselor de asigurare a calității. Astăzi ei sunt studenți, iar mâine sunt profesioniști activi, mulți dintre ei membri ai universității, cu o cultură impecabilă de asigurare a calității imprimată în mințile lor în scopul dezvoltării învățământului superior.

Mai mult decât atât, în prezent, obstacolul principal în calea continuării dezvoltării și a exploatării complete a proceselor de AC este înțelegerea extrem de îngustă a scopului sistemului de AC, care foarte des se bazează doar pe monitorizare, ignorând exploatarea rezultatelor pentru dezvoltarea și îmbunătățirea învățământului superior. Din acest motiv managementului și personalului universităților le este frică de rezultatele proceselor de evaluare și reflectare, care sunt extrem de necesare. Ei se îngrijorează de faptul că rezultatele (negative) le vor afecta în mod defavorabil locurile de muncă, în loc să se gândească la modalități de a folosi aceste rezultate pentru îmbunătățirea și dezvoltarea universității și serviciilor ei.

Noi trebuie să înțelegem că o cultură și un management al calității ne va oferi posibilitatea de a dezvolta propriul nostru sistem al calității pentru a avea o universitate mai competitivă și va contribui pe termen lung la construirea unei societăți mai responsabile și unei forțe de muncă mai competente.

În afară de implicarea mai largă și mai intensă a studenților în procesele de AC, după cum s-a menționat anterior, provocarea din viitor va fi *de a ține pasul cu standardele* care au fost stabilite, date fiind resursele financiare și de timp limitate. Din perspectiva *culturii* calității, calitatea nu este abordată ca un proces care poate fi gestionat și operat doar prin intermediul evaluărilor și măsurărilor – aceasta mai conține valori și practici împărtășite de membrii universității și care trebuie să fie încurajate la mai multe nivele și prin mai multe modalități într-o abordare multidimensională. Culturile calității pot fi descrise ca fiind entități dependente de actori, formate pe parcursul istoriei și orientate spre învățare (cf. Vettori et al., 2007), ceea ce înseamnă că în majoritatea cazurilor, culturile calității nu sunt create de la zero, ci există deja în cadrul unei universități. Însă, acestea se află într-o continuă schimbare fiind generate de acțiunile, interacțiunile și interpretările diferitor actori (Vettori, 2007).

În momentul în care standardele și procesele de calitate sunt deja elaborate, acestea nu sunt gravate în piatră, ci reprezintă doar începutul unui proces continuu de autoevaluare și reflectare. Pe scurt, cultura calității aduce necesitatea de a ține pasul cu standardele și, cel mai important, de a le dezvolta în continuare.

## Referințe:

1. Comunicatul de la Bergen (2005): Spațiul european al învățământului superior – Atingerea scopurilor, Comunicatul Conferinței miniștrilor europeni responsabili de învățământul superior, Bergen, 19 – 20 mai 2005: [http://www.ehea.info/Uploads/Declarations/Bergen\\_Communique1.pdf](http://www.ehea.info/Uploads/Declarations/Bergen_Communique1.pdf); 28.04.2016
2. Comunicatul de la Berlin (2003): «Formarea Spațiului european al învățământului superior». Comunicarea Conferinței miniștrilor responsabili de învățământul superior, Berlin 19 septembrie 2003; <http://www.enqa.eu/wp-content/uploads/2013/03/BerlinCommunique1.pdf>; 28.04.2016
3. Liessmann, K. P. (2006). *Theorie der Unbildung. Die Irrtümer der Wissensgesellschaft*, Wien, Paul Zsolnay Verlag, 175 S., ISBN: 3-552-0538-4
4. Newton, J. (2007), Încadrarea culturii calității în învățământul superior – O culegere de lucrări de la primul Forum european pentru asigurarea calității, Bruxelles, EUA.
5. Velisco, N. (2014). Buletinul informativ al QUAEM Nr. 2, p 21.; [http://gesi.sozphil.uni-leipzig.de/fileadmin/media\\_quaem/newsletter/QUAEM\\_Newsletter\\_II.pdf](http://gesi.sozphil.uni-leipzig.de/fileadmin/media_quaem/newsletter/QUAEM_Newsletter_II.pdf); 28.04.2016
6. Vettori, O. (2007), *Cultura calității, Proiectul Tempus: «De la asigurarea calității la dezvoltarea strategiei»* (JEP 41078-2006)
7. Tavenas, F. (2003). *Publicații, Asigurarea calității: Un sistem de referință pentru indicatori și proceduri de evaluare*, Asociația europeană a universităților, Bruxelles.

*Victoria Reinhardt*

## Concluzii și perspective

La finele proiectului QUAEM, precum și la finele acestei cărți poate fi aruncată o privire asupra unei serii de reușite importante cu impact național pentru dezvoltarea și internaționalizarea învățământului superior din Republica Moldova. Consorțiul QUAEM a elaborat și a testat în comun o metodologie pentru acreditarea de program de studiu. Partenerii de proiect au elaborat în comun un concept de instruire pentru actorii implicați în asigurarea calității în Republica Moldova și au organizat o serie de workshop-uri și training-uri pentru prorectorii responsabili de asigurarea calității, managerii calității, cadrele universitare și reprezentanții studenților. Patru programe de studiu selectate au fost supuse acreditării internaționale, iar alte nouă programe au fost pregătite pentru acest proces complex de evaluare a calității în cadrul unui proiect succesor binațional între Ministerul Educației al Republicii Moldova și Agenția germană pentru asigurarea calității prin acreditarea programelor de studiu AQAS. Proiectul a oferit sprijin la toate nivelurile (expertiză legală, training-uri, alegerea consiliului, metodologia) pentru lansarea Agenției Naționale de Asigurare a Calității în Învățământul Profesional (ANA-CIP). Cunoștințele și experiența valoroasă de cooperare în cadrul unei echipe transnaționale în acest domeniu pot fi regăsite în publicația acestui proiect care include metodologia asigurării externe a calității programelor de studiu și volumul analitic curent. Concomitent, universitățile participante din Republica Moldova au fost sprijinite în transformarea lor complexă spre adoptarea unor practici de asigurare a calității, comparabile cu cele folosite de universitățile de pe continentul european.

Acest volum a oferit deja o serie de reflecții asupra acestor schimbări, care sunt privite în Republica Moldova ca pași importanți spre europenizarea și internaționalizarea învățământului superior. De asemenea, am încercat să oferim o serie de perspective pentru evoluțiile ulterioare spre ceea ce se numește cultura calității și deschiderea spre reforme în învățământul superior. În acest ultim capitol dorim să facem un rezumat al concluziilor și recomandărilor formulate de către cei care au contribuit la scrierea acestui volum, precum și în timpul conferinței finale a proiectului și să oferim o perspectivă posibilă pentru (i) internaționalizarea universităților, (ii) dezvoltarea cercetării, (iii) legăturile posibile dintre universități și evoluțiile actuale de pe piața muncii, (iv) rolul studenților în asigurarea calității și (v) interacțiunea dintre instituții și actorii implicați în acest proces.

## **i. Internaționalizarea universităților**

A fi o universitate internațională înseamnă cu mult mai mult decât a avea un număr mare de parteneri de cooperare și o mobilitate crescândă a studenților. Aceasta înseamnă interacțiune instituțională, cooperare mutuală în domeniul cercetării, parteneri strategici și consorții. Internaționalizarea trebuie să ofere o perspectivă de dezvoltare cu noi idei, care să o inspire.

### **Dezvoltarea unei elite de personal didactic și de cercetare, care să fie conectată internațional**

Învățământul superior din Republica Moldova trebuie să devină o parte a comunității academice internaționale în domeniul predării și cercetării. În acest scop, acesta trebuie să creeze oportunități de schimb și calificare internațională pentru personalul său didactic și de cercetare. Ar fi recomandabilă elaborarea la nivel național a unei strategii pentru calificarea internațională în domeniile strategic importante ale predării și cercetării în Republica Moldova. În același timp, ar fi important să se ofere perspective personale de dezvoltare a carierei în cadrul instituțiilor de învățământ superior moldovenești, care să recompenseze dezvoltarea personală și orientarea internațională.

### **Utilizarea rețelelor pentru promovarea predării și cercetării**

La moment universitățile moldovenești posedă o experiență bună de cooperare transnațională în cadrul proiectului TEMPUS, precum și a altor proiecte finanțate internațional. Aceste contacte ar putea fi utilizate în cooperarea transnațională nu doar în domeniile predării și serviciilor de management, dar și în domeniul cercetării. Un prim pas important ar fi definirea punctelor forte ale universității în domeniile de predare și cercetare și identificarea partenerilor strategici cu care acestea să fie dezvoltate mai departe. Asigurarea externă a calității, așa cum este procesul de acreditare cu participare internațională, poate ajuta universitățile să aibă o idee mai bună a modului în care acestea sunt percepute din exterior, a modalităților de aderare la consorțiile transnaționale și a contribuției pe care acestea ar putea să o aducă în cadrul rețelelor transnaționale de cercetare.

### **Flexibilizarea curriculei**

Moldova este afectată sever de exodul de creiere. Din acest motiv, mobilitatea internațională este privită într-un mod ambivalent de universități, care sunt îngrijorate de faptul că studenții nu se vor întoarce. Cu toate acestea, limitarea accesului studenților la mobilitatea internațională de studiu ar fi o greșeală, or deciziile studenților de a părăsi țara sunt în principal legate de factori motivaționali personali. Universitățile moldovenești nu pot să oprească exodul de creiere, însă acestea pot dinamiza circulația creiere-

lor în învățământul superior. Una dintre posibilități ar fi modernizarea programelor de studiu prin intermediul unei curricule flexibile (cum ar fi spre exemplu ferestrele de mobilitate, un semestru obligatoriu peste hotare, module abstracte) și a unei oferte de predare pentru studenții internaționali. Acest proces ar putea fi testat în cadrul programelor de studiu pilot în domeniile care sunt cele mai dezvoltate la universitate.

Per total, este evident faptul că universitățile nu sunt doar arene în care are loc internaționalizarea, dar pot deveni actori activi în modelarea acestor procese. Însă, acest lucru poate fi obținut doar dacă universitățile abordează subiectul internaționalizării în mod strategic.

## ii. Cercetarea universitară

În perioada sovietică, activitatea științifică nu se număra printre prioritățile universităților, iar «tradiția» separării organizaționale a predării de cercetare s-a păstrat până acum. În pofida reformelor anunțate în mod regulat în ultimele decenii, precum și a unor eforturi concrete depuse de guvern pentru a moderniza infrastructura de cercetare a Moldovei, cercetarea universitară continuă să fie – în termeni de finanțare, a personalului calificat și a relevanței cercetării (calitatea și elementul de noutate al rezultatelor științifice, recunoașterea internațională, etc.) – un factor relativ nesemnificativ în cadrul universităților moldovenești. Cu toate acestea, la sfârșitul anului 2015, primele 43 școli doctorale (din 46 solicitări făcute) și-au început activitatea în Republica Moldova, în cadrul instituțiilor cu dreptul de a organiza studii superioare de doctorat, cu autorizarea funcționării temporare a școlilor doctorale și a programelor de doctorat. În timp ce acest prim pas a instituționalizat studiile doctorale ca parte a universităților, există, totuși, o penurie de resurse. Astfel, un pericol constă în faptul că distribuirea acestor resurse limitate unui număr mare de universități va duce la eșecul școlilor doctorale de a atinge acea masă critică necesară pentru a deveni centre de excelență care promovează calitatea învățământului și a cercetării în Republica Moldova.

Actualmente, Moldova se află în procesul de dezvoltare a unui nou peisaj instituțional în domeniul studiilor și cercetării doctorale. Acest proces este influențat de consorții naționale și internaționale noi, de tensiunile dintre Academia de Științe și universitățile moldovenești, care rezultă din tradiția monopoliei Academiei de Științe în domeniul cercetării pe de o parte și creșterea interesului universităților de a deveni centre de cercetare, pe de altă parte, precum și de interpretările diferite ale studiilor doctorale la nivel internațional (învățământ doctoral versus cercetare doctorală). Moldova are nevoie de o strategie și mecanisme proprii de asigurare a calității pentru a direcționa

evoluțiile respective spre construirea unei elite noi în domeniile strategic importante. Între timp, ea are nevoie de o strategie specială pentru studiile doctorale din domeniile care (încă) nu sunt bine-dezvoltate în universitățile din Moldova.

### **Asigurarea internă și externă a calității studiilor doctorale**

Recent, școlile doctorale din universitățile moldovenești și-au primit autorizația temporară în conformitate cu metodologia Agenției Naționale de Asigurare a Calității în Învățământul Profesional ANACIP și trebuie să fie acreditate extern de către ANACIP în timp de 36 luni după intrarea în vigoare a regulamentelor Guvernului privind organizarea studiilor doctorale. Acest următor pas ar trebui privit ca pe o oportunitate de a reduce numărul și de a crește calitatea studiilor doctorale în Moldova. Însă, pentru a atinge această țintă, Moldova are nevoie de o metodologie adecvată atât pentru asigurarea internă, cât și externă a calității studiilor doctorale, precum și de un grup de evaluatori instruiți și experimentați în domeniile respective de cercetare.

### **Îmbunătățirea programelor de studiu prin cercetarea universitară**

Una dintre concluziile acreditării internaționale a programelor de studiu în cadrul acestui proiect a fost că curricula în multe cazuri este perimată. Acest lucru este cauzat în principal de profilul jos al cercetării în universitățile din Republica Moldova, care se datorează concentrării capacităților și resurselor pentru cercetare la Academia de Științe. Această situație nu se va schimba peste noapte, însă este clar faptul că dezvoltarea cercetării în universitățile din Moldova și integrarea rezultatelor acesteia în programele de studiu sunt indispensabile pentru competitivitatea internațională a programelor. Pentru a avea efect, finanțarea ar trebui să fie mai degrabă focalizată decât distribuită în mod egal, astfel încât să garanteze acea masă critică a cercetătorilor și a cercetării.

### **Integrarea elementelor de cercetare în curricula programelor de studiu de master**

Calitatea studiilor doctorale din Republica Moldova este influențată de nivelul de pregătire a absolvenților universităților moldovenești pentru activitățile de cercetare. În unele cazuri, grupurile de experți implicați în acreditarea internațională a programelor de studiu din Moldova au formulat condiția că trebuie să fie oferit un concept asupra modului în care activitățile de cercetare ale facultății vor fi planificate și coordonate pe parcursul următorilor ani, precum și a modului în care cercetarea și predarea sunt corelate. Actualmente, elementul de cercetare lasă de dorit în multe programe de master și trebuie să fie îmbunătățit.

### iii. Modernizarea universităților și evoluțiile pieței muncii

Cerința generală a pieței muncii față de instituțiile de învățământ superior este ca acestea să pregătească absolvenți care au căpătat un anumit spectru de competențe și abilități transversale. Spectrul de așteptări față de universități și absolvenții lor cuprinde deținerea unor abilități avansate la disciplina de studiu, însușirea tehnologiilor moderne informaționale, posedarea abilităților interdisciplinare și sociale, cum ar fi simțul responsabilității, abilitatea de a lucra în echipă și de a comunica efectiv, precum și preluarea inițiativei în dezvoltarea continuă a propriilor abilități.

În general, universitățile moldovenești împărtășesc importanța acestor competențe și au atât dorința cât și interesul de a integra mai bine piața forțelor de muncă și interesul acesteia în procesul de dezvoltare a curriculei. Unele universități posedă o tradiție bună de cooperare cu asociațiile profesionale și întreprinderi în domeniile lor de activitate. Cu toate acestea, situația pieței muncii din Republica Moldova este una dificilă și nu este întotdeauna posibil (și nici întotdeauna benefic) ca universitățile să se adapteze prea mult la evoluțiile pieței locale a forțelor de muncă. Cu toate acestea, universitățile trebuie să adopte o atitudine clară privind legătura pe care o au programele lor de studiu cu viitoarea piață a muncii a studenților lor. Aceasta implică specificarea exactă a profilului programelor de studiu prin (i) definirea clară și implementarea obiectivelor de calificare ale programelor de studiu, (ii) actualizarea curriculei în concordanță cu evoluțiile care au loc în cadrul disciplinelor și (iii) conștientizarea macro-tendențelor pieței muncii.

#### **Orientarea spre competențe și obiectivele de calificare**

În cadrul mai multor proceduri de acreditare desfășurate în cadrul acestui proiect, experții au criticat descrierea rezultatelor scontate ale programelor. În cazurile în care aceste descrieri existau, de cele mai multe ori ele erau formulate la un nivel pur formal, mai degrabă orientate spre satisfacerea cerințelor Ministerului Educației decât proiectate pentru a orienta predarea și învățarea spre dezvoltarea competențelor. Consorțiul QUAEM a reacționat la această constatare printr-un workshop cu tematica orientării spre competență și definirea rezultatelor învățării și a obiectivelor de calificare. Universitățile moldovenești ar trebui să profite de experiența căpătată în cadrul procesului de acreditare internațională, să reflecteze asupra profilurilor și a trăsăturilor specifice ale programelor lor de studiu, să definească în mod corespunzător obiectivele de calificare și competențele specifice scontate și să elaboreze proceduri de implementare a acestora în cadrul curriculei.

**Modernizarea curriculei.**

O altă remarcă a grupului de experți care au participat la acreditarea internațională a programelor de studiu din Republica Moldova a fost că programele au o bază științifică solidă, însă la nivel de conținut, în unele cazuri nu sunt actuale în comparație cu evoluțiile din disciplinele respective din multe țări din Europa. Pe acest fundal, ar fi important pentru universitățile din Moldova să definească un proces de actualizare a curriculei conform teoriilor și metodelor moderne, precum și frontierele disciplinare și aspectele interdisciplinare relevante.

**iv. Rolul studenților în asigurarea calității**

Studenții trebuie să fie susținuți cu resurse și expertiză pentru a se auto-organiza, precum și să fie încurajați să aducă o contribuție semnificativă la viața universității, la calitatea studiilor și la continuarea dezvoltării învățământului superior în general. Studenții se află într-o poziție unică de a percepe realitatea unui program de studiu ca pe un tot întreg, și pot contribui cu perspective și idei importante pentru a-l orienta mai bine spre satisfacerea necesităților lor. Studenții trebuie să fie încurajați să-și exprime opiniile în mod onest și să colaboreze în gestionarea universităților și a sistemului de învățământ superior al Moldovei.

Există deja multe organizații ale căror scop este să reprezinte studenții în Republica Moldova – una din ele fiind Alianța Studenților din Moldova (ASM), un membru candidat al Uniunii Studenților Europeni (ESU). Aceste organizații trebuie să fie susținute astfel încât să-și înțeleagă mai bine rolul lor și modul în care pot să-și utilizeze expertiza în scopul asigurării calității. De asemenea, ele trebuie să fie împuternicite să ia parte la activitățile și deciziile viitoare ale ANACIP, contribuind, de exemplu, prin perspectiva lor la dezvoltarea metodologiei sau a procedurilor utilizate de ANACIP.

ESU poate fi o resursă foarte bună pentru mișcarea studenților din Moldova prin împărtășirea diferitor modele de participare a studenților sau prin prezentarea modului în care studenții din alte părți ale Europei au făcut față provocărilor similare. Ar fi de dorit ca organizațiile studențești din Moldova să devină membre cu drepturi depline ale ESU, astfel făcând parte dintr-o rețea de reprezentanțe studențești din toată Europa, din expertiza cărora ar putea învăța și, în același timp, contribuind la extinderea ei. ANACIP, Ministerul Educației și alți actori ar putea susține participarea lor la acest tip de evenimente.



## v. Interacțiunea instituțiilor

S-ar putea spune că la baza modului principal de interacțiune între instituțiile sistemului de învățământ superior moldovenesc încă se află principiul ierarhiei. De cele mai multe ori nu există separare între guvernare și management: Ministerul Educației stabilește legislația și, în același timp o monitorizează și o pune în aplicare. În legislația recentă, așa cum este Codul Educației din 2014, principiul ierarhiei constă în faptul că Ministerul Educației și Guvernul rămân a fi instanțele finale care aprobă (sau resping) deciziile organelor subordonate. De asemenea, guvernul a păstrat până acum finanțarea ÎÎS publice (prin intermediul locurilor la buget) sub propriul control. Un dezavantaj al acestei situații constă în faptul că preferințele individuale ale miniștrilor educației sunt percepute de majoritatea actorilor din sistemul de învățământ superior ca fiind adevăratul factor decisiv, și nu organele și structurile formale. Similar, rolul semnificativ al ierarhiei este evident în modul în care are loc gestionarea internă a ÎÎS.

În acest proces de transformare a sistemului de învățământ superior moldovenesc, este deosebit de important să se definească rolul tuturor instituțiilor implicate în procesul de asigurare a calității, precum și interfețele dintre ele. Regulile trebuie să fie clare și consecvente, astfel permițând exprimarea autonomiei academice.

Pentru ca sistemul independent de asigurare a calității să devină o realitate, în cadrul conferinței finale a proiectului QUAEM, Consorțiul a convenit asupra următoarelor principii pentru interacțiunea instituțiilor implicate în AC în Republica Moldova:

1. Agenția Națională pentru Asigurarea Calității în Învățământul Profesional (ANACIP) joacă un rol de frunte în definirea cadrului pentru asigurarea calității în învățământul superior. Ea definește mecanismul de evaluare, inclusiv procedurile, selecția evaluatorilor, seturile de criterii specifice pentru domeniile educaționale, precum și măsurile corespunzătoare pentru toate situațiile posibile.
2. Ministerul Educației nu intervine în managementul de zi cu zi al ANACIP, ci mai degrabă monitorizează eficacitatea sistemului, luând în considerare cerințele privind calitatea, precum și situația economică din Moldova. Doar prin «direcționare de la distanță» și susținere politică, ANACIP își poate îndeplini rolul.
3. Universitățile își pot defini propria politică de AC și să acționeze conform principiilor acesteia. Politica lor de AC trebuie să reflecte profilul lor și să contribuie la dezvoltarea strategică. Ele sunt actori importanți în acest proces și trebuie să acționeze cu încredere în sine în dialogul și cooperarea lor cu ANACIP, Ministerul Educației, piața muncii, precum și instituțiile europene și / sau internaționale.
4. Asociațiile studenților trebuie să promoveze practica asigurării calității și să antreneze în ele studenții. Ele trebuie să coopereze cu universitățile și ANACIP și să promoveze înțelegerea studenților prin training-uri și workshop-uri de AC.

În final, toți actorii implicați în AC trebuie să tindă să promoveze legătura dintre asigurarea internă și externă a calității. Atât procesele de asigurare a calității, cât și acreditarea nu trebuie să devină o rutină anostă, ci să fie asociate cu procesul de îmbunătățire. Toate sistemele de asigurare a calității trebuie să servească primar scopului de dezvoltare, și nu celui de control a programelor de studiu. Mai mult decât atât, este foarte important să se păstreze echilibrul dintre interesele diferitor actori și astfel, universitățile să se consolideze ca instituții academice precum și în calitatea lor de actori importanți în era globalizării.

## Lista colaboratorilor

**Prof. Dr. Matthias Middell** Șeful Consorțiului QUAEM, directorul Institutului de Studii Globale și Europene în cadrul Universității Leipzig (middell@uni-leipzig.de)

**Dr. Victoria Reinhardt** Managerul Proiectului QUAEM, manager curricular în cadrul Facultății de științe sociale și filozofie a Universității din Leipzig (reinhardt@uni-leipzig.de)

**Lukas Bischof** Consultant asociat, CHE Consult (info@lukasbischof.eu)

**Prof. Dr. Otilia Dandara** Prorector pentru activitatea didactică și managementul calității, Universitatea de Stat din Moldova (otliadandara@gmail.com)

**Prof. Dr. Petru Todos** Prim-prorector, Universitatea Tehnică a Moldovei (todospetru@yahoo.fr)

**Prof. Dr. Andrei Chiciuc** Președintele Agenției Naționale de Asigurare a Calității în Învățământul Profesional (andrei.chiciuc@anacip.md)

**Stela Guvir** Șefa Direcției învățământ profesional tehnic, Agenția Națională de Asigurare a Calității în Învățământul Profesional (guvir.stela@gmail.com)

**Prof. Dr. Olga Cernetchi** Prorector pentru asigurarea calității și integrării în învățământ, USMF «Nicolae Testemițanu» (ocernetchi@yahoo.com)

**Prof. Dr. Lilian Șaptefrați** Șeful Departamentului didactic, USMF «Nicolae Testemițanu» (saptefrati@usmf.md)

**Prof. Dr. Valentina Prițcan** Prorector pe activitatea științifică și relații internaționale, Universitatea de Stat din Bălți (vprițcan@yahoo.com)

**Andrei Popa** Rectorul Universității de Stat «Bogdan Petriceicu Hasdeu» (4andreipopa@gmail.com)

**Felicia Banu** Șefa Direcției evaluare în învățământul superior, ANACIP (feliciabanu27@gmail.com)

**Prof. Dr. Lora Mosanu-Supac** Prorector pentru activitatea științifică și relații internaționale, Universitatea de Stat din Tiraspol (moshanu\_ssust@yahoo.com)

**Dr. Larisa Sali** Secretar științific, Universitatea de Stat din Tiraspol (salilarisa@gmail.com)

**Dr. Nadejda Velișco** Șefa Direcției învățământ superior și dezvoltarea științei, Ministerul Educației Republicii Moldova (nvelisco@gmail.com)

**Dr. Liliana Rotaru** Șefa Secției managementul calității, evaluare și dezvoltare curriculară, Universitatea de Stat din Moldova (lilianaefrim@gmail.com)

**Doris Herrmann** Manager pe strategii, proceduri și afaceri internaționale, Agenția de Asigurare a Calității prin Acreditarea Programelor de Studii (AQAS) (herrmann@aqas.de)

**Nicușor Chiciuc** Reprezentant al comunității studențești (nicuchiciuc@gmail.com)

**Dr. Alina Tofan** Cercetător superior, Moldova-Institut Leipzig (alina.tofan@uni-leipzig.de)

**Cristi Popescu** Membru al Comitetului Executiv, Uniunea Studenților Europeni (cristi.popescu@esu-online.org)

**Prof. Dr. Mariana Mocanu** Directoarea Departamentului de informatică și inginerie, Universitatea Politehnică din București (mocanu.mara@gmail.com)

**Dr. Dino Mujkic** Manager Regional B&H, WUS Austria (dino.mujkic@wus-austria.org)

**Mag. Michaela Handke** WUS Austria (michaela.handke@wus-austria.org)

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://d-nb.ddb.de> abrufbar.

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© Leipziger Universitätsverlag GmbH 2016

Umschlaggestaltung: Alexandra Hähnert

Satz: Sabine Ufer, Leipzig

Druck: docupoint GmbH, Barleben

ISBN 978-3-96023-060-1