



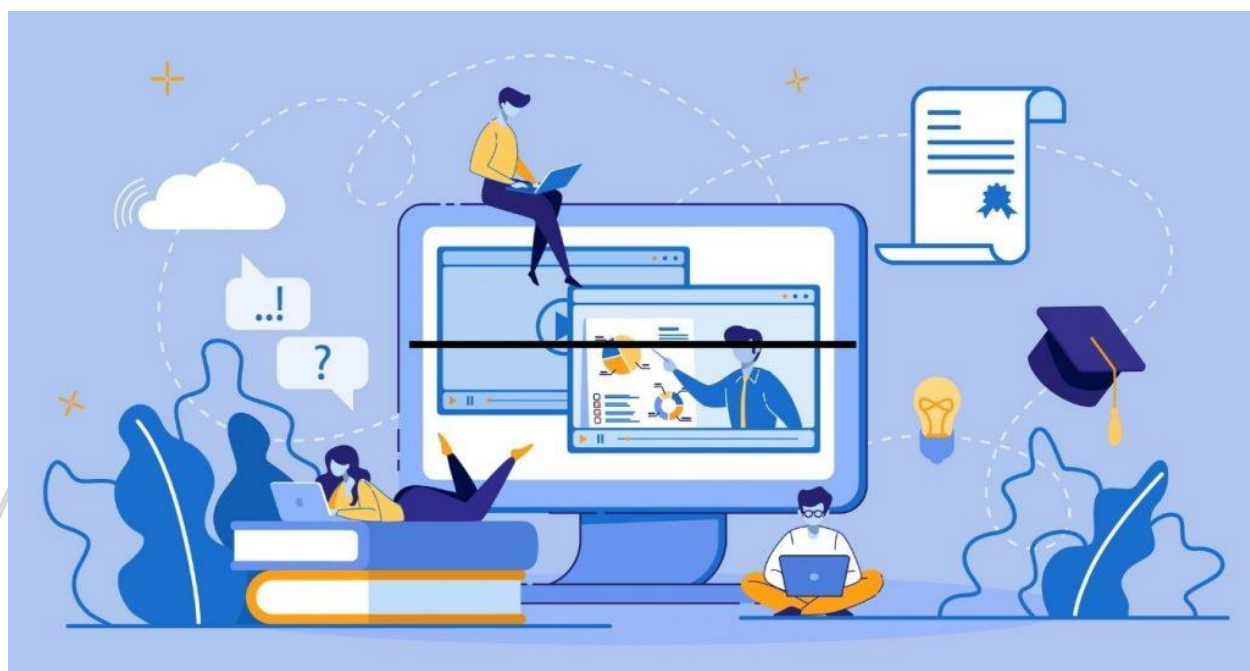
Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

COMPASS
Towards European University
Lifelong Learning in Moldova



COMPASS

GHID PRIVIND IMPLEMENTAREA SERVICIILOR UNIVERSITARE DE ÎNVĂȚARE PE TOT PARCURSUL VIEȚII ÎN CADRUL UNIVERSITĂȚII DE STAT DE EDUCAȚIE FIZICĂ ȘI SPORT



Chișinău - 2022

GHIDUL PRIVIND IMPLEMENTAREA SERVICIILOR UNIVERSITARE DE ÎNVĂȚARE PE TOT PARCURSUL VIEȚII ÎN CADRUL UNIVERSITĂȚII DE STAT DE EDUCAȚIE FIZICĂ ȘI SPORT

Elaborat: Ghețiu Adelina, dr., lector univ.

Calugher Viorica, dr., conf. univ.



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



Aprobat la ședința Departamentului cultură fizică, psihopedagogie, management și limbi moderne , proces-verbal nr. 2 din 16.09.2022

Aprobat la ședința Consiliului Facultății Educație Fizică și Sport , proces-verbal nr. 1 din 21.09.2022

Aprobat la ședința Comisiei științifico-didactice a USEFS, proces-verbal nr. 1 din 22.09.2022

Aprobat la ședința Senatului USEFS, proces-verbal nr. 2 din 29.09.2022

Ghidul privind implementarea serviciilor universitare de învățare pe tot parcursul vieții în cadrul Universității de Stat de Educație Fizică și Sport este un livrabil în cadrul proiectului 597889-EPP-1-2018-1-MD-EPPKA2-CBHE-SP „TOWARDS EUROPEAN UNIVERSITY LIFELONG LEARNING MODEL IN MOLDOVA” (COMPASS), finanțat de către Uniunea Europeană prin intermediul programului Erasmus+, acțiunea cheie 2 Consolidarea Capacităților în Domeniul Învățământului Superior

„Acest proiect este finanțat de Comisia Europeană. Suportul financiar din partea Comisiei Europene pentru acest proiect nu constituie o andosare a conținutului care reflectă doar părerile autorilor, și Comisia nu poate purta răspundere pentru orice mod de utilizare a informației incluse în prezentul proiect de document”.

Ghid privind implementarea serviciilor universitare de învățare pe tot parcursul vieții în cadrul Universității de Stat de Educație Fizică și Sport / Towards European University Lifelong Learning Model in Moldova (COMPASS), Universitatea de Stat de Educație Fizică și Sport ; elaborat: Ghețiu Adelina, Calugher Viorica. – Chișinău : USEFS, 2022. – 62 p. : tab., fig.

Cerințe de sistem: PDF Reader.

Referințe bibliogr.: p. 60-61 (22 tit.). – Apare cu sprijinul financiar al Uniunii Europene prin intermediul programului Erasmus+.

ISBN 978-9975-68-463-7 (PDF).

378.091

G 49



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



COMPASS

CĂTRE MODELUL UNIVERSITAR EUROPEAN DE ÎNVĂȚARE PE PARCURSUL VIEȚII

| | |
|----------------------------|--|
| Co-finanțat: | Comisia europeană, program Erasmus+ Acțiunea-cheie 2: Cooperare pentru inovare și schimb de bune practici. Consolidarea capacităților în domeniul învățământului superior. |
| Nr. proiect | 597889-EPP-1-2018-1-MD-ERPKA2-CBHE-SP |
| Durata: | 15/11/2018 – 14/11/2022 |
| Scopul proiectului: | Contribuția la integrarea mai profundă a Republicii Moldova în EHEA prin integrarea unui model universitar de învățare continuă (ULLL) în Moldova. |
| Obiective: | <p>Promovarea și consolidarea culturii ULLL în Moldova și consolidarea consensului național al actorilor-cheie cu privire la problemele de dezvoltare a ULLL.</p> <p>Dezvoltarea și promovarea unui cadru legislativ național și stimularea schimbărilor de reglementare în domeniul ULLL în Moldova.</p> <p>Creșterea funcției de integrare a universităților din Moldova prin dezvoltarea strategiilor integrate universitare de ULLL.</p> <p>Sporirea capacităților instituționale ale universității în Moldova pentru implementarea eficientă a reformei ULLL/</p> |
| Web proiect: | http://compass-project.md |

Partenerii proiectului:

| | |
|------------------------|---|
| Coordonator: | Academia de Studii Economice din Moldova |
| Co-coordonator: | European University Continuing Education Network (Belgia) |

Other MD partners:

Academia de Muzică, Teatru și Arte Plastice
Universitatea de Stat de Educație Fizică și Sport

Universitatea Pedagogică de Stat „Ion Creangă”
Universitatea Cooperatist Comercială din Moldova
Universitatea de Stat din Comrat
Consiliul Rectorilor din Moldova
Ministerul Educației și Cercetării din Moldova

Other EU partners:





Universitatea din Turku (Finlanda)
Universitatea de Formare Continuă din Krems (Austria)
Universitatea din Graz (Austria)
Universitatea din Barcelona (Spania)
Universitatea din Genova (Italia)
Universitatea din Brest (Franța)
Institutul de Cercetări și Dezvoltare Politică Europeană (Slovenia)

CUPRINS

| | |
|---|-----------|
| INTRODUCERE | 4 |
| I. REPERE CONCEPTUALE PRIVIND ÎNVĂȚAREA PE TOT PARCURSUL VIEȚII | 5 |
| 1.1. Învățarea pe tot parcursul vieții – abordări conceptuale..... | 5 |
| 1.2. Viziunea Uniunii Europene în domeniul învățării pe tot parcursul vieții..... | 6 |
| 1.3. Învățarea pe tot parcursul vieții în Moldova. Cadrul legal..... | 10 |
| 1.4. Conceptul de învățare pe tot parcursul vieții universitar..... | 15 |
| 1.5. Tipuri de programe de formare continuă a adulților în Republica Moldova..... | 17 |
| II. ÎNVĂȚAREA PE TOT PARCURSUL VIEȚII ÎN USEFS | 19 |
| 2.1. Viziunea și obiectivele strategice ale USEFS în domeniul învățării pe tot parcursul vieții..... | 19 |
| 2.2. Servicii de formare profesională continuă oferite de USEFS..... | 21 |
| 2.3. Structurile USEFS specializate în oferirea programelor/cursurilor de formare profesională continuă..... | 23 |
| III. RECOMANDĂRI METODOLOGICE PENTRU DEZVOLTATORII DE PROGRAME/CURSURI DE ÎNVĂȚARE PE TOT PARCURSUL VIEȚII | 25 |
| 3.1. Elaborarea programelor/cursurilor de învățare pe tot parcursul vieții..... | 26 |
| 3.2. Livrarea programelor/cursurilor de învățare pe tot parcursul vieții..... | 38 |
| 3.3. Vânzarea programelor/cursurilor de învățare pe tot parcursul vieții..... | 44 |
| 3.4. Evaluarea programelor de învățare pe tot parcursul vieții..... | 57 |
| BIBLIOGRAFIE | 60 |

INTRODUCERE

În procesul de învățare pe parcursul vieții nu există rețete! Există experiență acumulată, există idei și teorii bazate pe noi cercetări, există practici confirmate în timp care și-au demonstrat avantajele, există valori, principii, reguli, dar nu există rețete.

| | |
|---|--|
|  <p>Scopul Ghidului</p> | <p>✓ Oferirea suportului metodologic în dezvoltarea unei programe sau curs de formare profesională continuă și cu ghidarea pas cu pas a acțiunilor care trebuie întreprinse:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✚ elaborarea programei/cursului de învățare pe parcursul vieții; ✚ dezvoltarea conținutului; alegerea canalului de livrare; ✚ marketingul și vânzarea programei/cursului. |
|  <p>Grupul-țintă</p> | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Cadre didactice universitare ➤ Experți în diverse domenii conexe învățării pe parcursul vieții |
|  <p>Cum poate fi utilizat?</p> | <p><i>Ghidul</i> reprezintă un instrument de lucru cu caracter informativ (partea 1 și 2) și consultativ (partea 3), fiind construit pe o axă principală: de la teorie la practică. Orice teorie devine sterilă dacă nu este însoțită de o practică ce îi poate confirma valoarea. Precum orice practică devine improvizație dacă nu este susținută de argumente științifice.</p> <p>Analizând conținuturile <i>Ghidului</i>, puteți obține suport la etapele de dezvoltare, digitalizare, marketing, administrare, evaluare externă în vederea autorizării de funcționare provizorie/acreditării etc.</p> |
|  <p>Suport metodologic, consultanță, consiliere</p> | <p>Supor metodologic, consultanță și consiliere puteți obține de la subdiviziunile specializate ale USEFS:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Departamentul Formare Profesională Continuă e-mail: formarecontinuausefs@mail.ru ✓ Departamentul studii, e-mail: departamentstudiiusefs@gmail.com |

I. REPERE CONCEPTUALE PRIVIND ÎNVĂȚAREA PE PARCURSUL VIEȚII

1.1. Învățarea pe tot parcursul vieții – abordări conceptuale



Învățarea pe tot parcursul vieții este un proces continuu de oportunități flexibile de învățare, corelând învățarea și competențele dobândite în instituțiile formale cu dezvoltarea competențelor în contexte non-formale și informale, în special la locul de muncă. Acesta reflectă un concept de învățare neîntreruptă, oricând și oriunde. Deși conceptul s-a modificat de-a lungul timpului, raționamentul de bază rămâne același: oamenii trebuie să își actualizeze cunoștințele și competențele, ca indivizi, cetățeni și angajați. Acest lucru este esențial pentru a sprijini competitivitatea în contextul unei economii globale a cunoașterii bazată pe tehnologie și pentru a promova integrarea socială și participarea la o societate democratică.

Provocările economice și societale contemporane determină necesitatea de a dezvolta o nouă paradigmă a educației – cea de învățare pe tot parcursul vieții (Lifelong Learning – LLL) și conștientizarea faptului că educația nu se finalizează cu obținerea unei diplome sau a unui loc de muncă, învățarea permanentă fiind o condiție necesară pentru adaptarea la cerințele profesionale, economice, sociale, informaționale și tehnologice mereu în schimbare.

Apărut în anii '70 ai secolului trecut, conceptul **învățarea pe tot parcursul vieții** s-a dezvoltat și modificat de-a lungul timpului, avansând în Comunitatea Europeană la nivel de politici. Actualmente, strategia de învățare pe tot parcursul vieții a devenit o prioritate în politicile educaționale naționale datorită rolului și importanței ce îi revin în dezvoltarea economico-socială și în dezvoltarea personală a fiecărui cetățean, precum și a beneficiilor ce le oferă.

Implementarea învățării pe tot parcursul vieții are impact economic, social și personal:

Impactul economic

Impactul economic constă în reducerea efectelor fenomenelor actuale, precum "îmbătrânirea profesională" a populației, migrația forței de muncă, deficitul de calificări pe piața forței de muncă, competiția globală etc.

Impactul social

În aspect **social** învățarea pe tot parcursul vieții reprezintă condiția creșterii calității și eficienței proceselor de educație și de formare profesională, promovarea echității, coeziunii sociale și a cetățeniei active.

Impactul la nivel personal

Impactul la nivel **personal** rezidă în stimularea creativității și inventivității, a spiritului antreprenorial, creșterea responsabilității persoanelor.

Învățarea pe tot parcursul vieții oferă vaste posibilități pentru a răspunde mai bine nevoilor de competențe ale economiei și ale individului [1].

1.2. Viziunea Uniunii Europene în domeniul învățării pe tot parcursul vieții



Parcursul european al implementării învățării pe tot parcursul vieții înscrie o ascensiune continuă:

Adoptarea **Cărții Albe** privind educația și formarea profesională: Uniunea Europeană s-a orientat spre o societate care învață, bazată pe dobândirea de noi cunoștințe și pe învățarea pe tot parcursul vieții.

1995

Anunțarea intrării Europei în epoca cunoștințelor în cadrul **Summitului de la Lisabona**. Adoptarea documentului „**European Communities: A Memorandum on Lifelong Learning/ Comunitățile Europene**, în care s-a constatat că piața muncii solicită permanent îmbunătățirea/înnoirea/actualizarea cunoștințelor, deprinderilor și competențelor profesionale. Potrivit Comisiei Europene, prioritatea centrală a Programului de învățare pe parcursul vieții vizează transformarea Uniunii Europene în *cea mai competitivă economie bazată pe cunoaștere din lume*, capabilă de o creștere economică durabilă însoțită de o creștere cantitativă și calitativă a numărului locurilor de muncă și de o mai mare coeziune socială.

2000

Comunicatul Comisiei Europene ”Making a European area of lifelong learning a reality”

2001

Învățarea pe tot parcursul vieții - toate activitățile de învățare desfășurate pe tot parcursul vieții, cu scopul de a îmbunătăți cunoștințele, abilitățile și competențele, într-o perspectivă personală, civică, socială și sau legată de ocuparea forței de muncă”[8]. Învățarea pe tot parcursul vieții cuprinde **toate etapele și formele de învățare:**

Etape de învățare:

- educația timpurie (ISCED 0);
- învățământul general obligatoriu (ISCED 1-3);
- educația și formarea vocațional tehnică (ISCED 4-5);
- educația terțiară (ISCED 6-8);
- educația adulților.

Forme de învățare:

- formală;
- non-formală;
- informală.

Unele din aceste etape, în special, educația adulților, se poate realiza în materie de formare (procesul de dobândire a abilităților sau a comportamentelor necesare pentru desfășurarea unei anumite activități la locul de muncă) și educație formală, non-formală și informală.

Constatare: Modelul european de învățare pe tot parcursul vieții este proces continuu de oportunități flexibile de învățare, corelând educația și competențele dobândite în instituțiile formale cu dezvoltarea competențelor în contexte non-formale și informale, în special la locul de muncă.

Anul European al învățării pe tot parcursul vieții

2006

Consiliul Europei a lansat „**Programul de învățare pe tot parcursul vieții 2007–2013**” [12], care are menirea să contribuie la dezvoltarea Comunității ca o societate avansată bazată pe cunoaștere, caracterizată de o dezvoltare economică durabilă, însoțită de o creștere cantitativă și calitativă a numărului locurilor de muncă și de o mai mare coeziune socială.

Programul a sprijinit crearea unui Spațiu european al învățării pe tot parcursul vieții, iar implementarea acestuia a permis cetățenilor europeni să ia parte la diferite forme de învățare la toate etapele vieții și să dinamizeze dezvoltarea sectorului de educație și de formare profesională din Europa.

Prin acest document, Parlamentul European și Consiliul UE recomandă statelor membre să dezvolte „**furnizarea de competențe-cheie pentru toți ca parte a strategiilor lor de învățare pe tot parcursul vieții**” [13].

Programul a stabilit și Cadrul european de referință al competențelor-cheie, a definit competențele de care fiecare cetățean are nevoie pentru dezvoltarea personală, ocuparea unui loc de muncă, incluziune socială și cetățenie activă.

Întrucât cerințele față de competențe sunt în continuă schimbare, tot mai multe locuri de muncă devin înalt tehnologizate, dezvoltarea competențelor este din ce în ce mai relevantă în vederea asigurării rezilienței și capacității de adaptare la schimbări. Acest fapt a solicitat revizuirea Recomandării din 2006 și adoptarea în **mai 2018 a noilor Recomandări privind competențele-cheie pentru învățarea pe tot**

parcursul vieții [14]. Conform acestui document, societățile și economiile europene se confruntă cu importante inovații tehnologice și digitale, precum și cu schimbări ale pieței forței de muncă și cele demografice. Multe dintre locurile de muncă de astăzi nu existau acum zece ani și diferite forme noi de relații de muncă vor fi create în viitor.

În **Comunicatul Comisiei Europene "Delivering lifelong learning for knowledge, creativity and innovation" din anul 2007** [19] a fost reiterată importanța învățării pe tot parcursul vieții și s-a accentuat necesitatea elaborării strategiilor naționale în domeniul ÎPV, care ar contribui la realizarea unui spațiu european de învățare pe tot parcursul vieții. Potrivit conceptului comunitar, învățarea nu se limitează la o singură etapă specifică a vieții, ci se desfășoară în contexte diferite, de-a lungul vieții.

Cadrul Strategic pentru cooperarea europeană în domeniul educației și formării (ET 2020)

2009

Uniunea Europeană a stabilit drept una din prioritățile strategice comune pe termen lung ale politicilor UE transformarea învățării pe tot parcursul vieții și a mobilității în realitate [7] și a fixat următorii **indicatori de referință** care urmează să fie realizați până în anul 2020:

- cel puțin 15 % dintre adulții (populația cu vârsta cuprinsă între 25-64 ani) să participe la activități de învățare pe tot parcursul vieții;
- cel puțin 40 % dintre persoanele cu vârsta cuprinsă între 30 și 34 de ani să absolvească o formă de învățământ superior.

În calitate de **instrumente pentru implementarea politicilor europene în domeniul învățării pe tot parcursul vieții** au fost evidențiate:

- Cadrul European al competențelor-cheie;
- Sistemul European de Transfer și Acumulare de Credite (ECTS);
- Europass;
- Cadrul European al Calificărilor pentru învățarea pe tot parcursul vieții;
- Cadrul European de Asigurare a Calității pentru învățământul vocațional (EQAVET);
- Sistemul European de Credite pentru educația și formarea profesională (ECVET) [20] etc.

La expirarea perioadei de implementare a Cadrului Strategic ET 2020, au fost evaluate progresele înregistrate în realizarea obiectivelor strategice, inclusiv în ceea ce vizează transformarea învățării pe tot parcursul vieții și a mobilității într-o realitate pentru toți și s-a constatat însă că rata de participare a adulților la învățarea pe tot parcursul vieții a crescut la 9,2 % în 2020 de la 7,8 % în 2010, dar obiectivul stabilit (de 15 %) nu a fost atins [21].

În **Rezoluția Consiliului Europei privind un cadru strategic pentru cooperarea europeană în domeniul educației și formării în perspectiva realizării și dezvoltării în continuare a spațiului european al educației (2021-2030)** [22] se menționează că „provocările sociale, tehnologice, digitale, economice și de mediu

afectează din ce în ce mai mult modul în care trăim și lucrăm, inclusiv distribuirea locurilor de muncă și cererea de aptitudini și competențe”.

Constatarea Consiliului Europei: Învățarea pe tot parcursul vieții este un instrument esențial pentru tranziții profesionale în condițiile solicitărilor competențelor diversificate pe piața muncii și creșterii vârstei de pensionare.

Din aceste considerente au fost reiterate pentru următorul deceniu (până în 2030) prioritățile stabilite în Cadrul strategic anterior (ET 2020), inclusiv plasarea pe prim plan a învățării pe tot parcursul întregii vieți și a mobilității.

Învățarea pe tot parcursul vieții, se menționează în Rezoluție, influențează viziunea generală și obiectivele globale pentru educație și formare în UE și cuprinde toate nivelurile și tipurile de educație și formare, precum și învățarea non-formală și informală, într-o perspectivă holistică.

În **„Cartea Albă privind viitorul Europei. Reflecții și scenarii pentru UE-27 până în 2025”**[3] se subliniază că *„este probabil ca majoritatea copiilor care încep școala primară astăzi să ajungă să aibă noi tipuri de locuri de muncă inexistente deocamdată”* și că pentru abordarea corectă a acestei situații *„vor fi necesare investiții masive în competențe și o regândire majoră a sistemelor de educație și de învățare pe tot parcursul vieții”*.

Comisia Europeană recomandă statelor UE să sprijine dreptul la educație, formare profesională și învățare pe tot parcursul vieții de calitate, favorabile incluziunii prin susținerea și consolidarea dezvoltării continue a competențelor-cheie de la o vârstă fragedă pentru toți cetățenii, ca parte a strategiilor naționale de învățare pe tot parcursul vieții.

2017

Programul de Învățare pe Tot Parcursul Vieții (Lifelong Learning Programme – LLP) [12], lansat de Comisia Europeană în anul 2007, permite cetățenilor europeni ca în toate etapele vieții să ia parte la experiențe stimulative de învățare și să contribuie în mod individual și/sau instituțional la dezvoltarea sectorului de educație și formare profesională din Europa. Cadrul strategic pentru educație și formare (ET2020) a permis țărilor UE să identifice **patru obiective comune**:

- 1) realizarea obiectivelor programului de învățare pe tot parcursul vieții și ale programului privind mobilitatea;
- 2) îmbunătățirea calității și eficienței educației și formării;
- 3) promovarea echității, coeziunii sociale și cetățeniei active;
- 4) stimularea creativității și inovării, inclusiv a spiritului antreprenorial, la toate nivelurile de educație și de formare.

Competențele și educația reprezintă calități-cheie ale forței de muncă și pot determina atractivitatea unei piețe. Din acest motiv, deținerea **competențelor complementare** creează cadrul general pentru atingerea succesului la locul de muncă:

COMPETENȚE

Cognitive – implicând utilizarea gândirii logice, intuitive și creative, abilitatea verbală, matematică, de soluționare a problemelor, memorie, viteză mintală.

Socio-emoționale – competențe non-tehnice, competențe sociale, competențe de viață, trăsături de personalitate, motivație, perseverență, competențe interpersonale, conștiinciozitate, deschidere către experiențe.

Profesionale specifice – competențe aferente unei anumite meserii, dezvoltate prin intermediul școlii sau la locul de muncă.



1.3. Învățarea pe tot parcursul vieții în Moldova. Cadrul normativ



Tendențele demografice, progresul tehnologic rapid, digitalizarea, schimbările aferente profilurilor și cerințelor profesionale amplifică nevoia de a extinde oportunitățile pentru învățarea pe tot parcursul vieții în Republica Moldova. Totodată, învățarea pe tot parcursul vieții trebuie să se bazeze pe o colaborare strânsă între mediul de afaceri, educație, formare și mediile de învățare.

Actualmente, însușirea unui set fix de competențe de către tineri nu mai este suficientă, ei trebuie să acumuleze reziliență, un spectru amplu de competențe și capacitatea de a se adapta continuu la schimbări. Prin urmare, necesitatea și valoarea perspectivei învățării pe tot parcursul vieții în Republica Moldova este mai relevantă decât oricând, iar implementarea conceptului de învățare pe tot parcursul vieții a devenit imperativă. Provocările pe termen lung, precum îmbătrânirea populației, adaptarea la cerințele erei digitale și dezvoltarea competitivității într-o economie globalizată și bazată pe cunoaștere impun reconsiderarea învățământului pe tot parcursul vieții la toate nivelele în Republica Moldova, de la cel instituțional până la cel național.

Aspirațiile Republicii Moldova de integrare europeană, de integrare în Spațiul European al învățământului superior, precum și recunoașterea contribuțiilor pe care le poate aduce dezvoltarea profesională și competențele profesionale la evoluția economico-socială trasează drept unul din obiectivele prioritare de dezvoltare a educației - **implementarea conceptului de învățare pe tot parcursul vieții.**

Cadrul normativ din Republica Moldova privind **învățarea pe tot parcursul vieții**, este elaborat în conformitate cu *Recomandarea Consiliului Uniunii Europene din 22 mai 2017 privind Cadrul european al calificărilor pentru învățarea pe tot parcursul vieții și de abrogare a Recomandării Parlamentului European și a Consiliului din 23 aprilie 2008 privind stabilirea Cadrului european al calificărilor pentru învățarea de-a lungul vieții* (2017/C 189/03) [20]; *Recomandarea Consiliului Uniunii Europene privind competențele-cheie pentru învățarea pe tot parcursul vieții* (22 mai 2018) [16] și se referă, în mod special, la 3 aspecte importante:

- 1) dreptul la învățarea pe tot parcursul vieții;
- 2) organizarea învățării pe tot parcursul vieții;
- 3) controlul calității programelor privind învățarea pe tot parcursul vieții.

Constituția Republicii Moldova
[6]

Conform **art. 35** din *Constituția R. Moldova*: „Dreptul la învățătură este asigurat prin învățământul general obligatoriu, prin învățământul liceal și prin cel profesional, prin învățământul superior, precum și prin alte forme de instruire și de perfecționare”.

Codul muncii
[5]

În Codul muncii, **Titlul VIII**, se menționează că „salariatul are dreptul la formare profesională, inclusiv la obținerea unei profesii sau specialități noi”, iar „angajatorul este obligat să creeze condițiile necesare și să favorizeze formarea profesională și tehnică a salariaților care urmează instruirea în producție, se perfecționează sau studiază în instituții de învățământ, fără scoatere din activitate”.

În același timp, în cadrul fiecărei unități persoană juridică, angajatorul, în comun cu reprezentanții salariaților, întocmește și aprobă anual planurile de formare profesională, condițiile, modalitățile și durata formării profesionale, drepturile și obligațiile părților, precum și volumul mijloacelor financiare alocate în acest scop (în mărime de cel puțin 2 la sută din fondul de salarizare al unității), se stabilesc în contractul colectiv de muncă sau în convenția colectivă”.

Codul Educației
[4]

Titlul VII: „Învățarea pe tot parcursul vieții” reglementează cadrul general al învățării pe tot parcursul vieții (structura, forme, finanțare, certificarea cunoștințelor și competențelor dobândite), modalități de

realizare a învățării și surse de finanțare în contexte de educație formală, nonformală și informală.

Cadrul general al învățării pe tot parcursul vieții (ÎPV):

- ✓ ÎPV include activitățile de învățare realizate de o persoană pe parcursul vieții, în scopul formării sau dezvoltării competențelor din perspectivă personală, civică, socială și profesională;
- ✓ ÎPV cuprinde învățământul general, profesional-tehnic și superior, precum și formarea profesională continuă a adulților;
- ✓ ÎPV se realizează în contexte de educație formală, nonformală și informală;
- ✓ Certificarea cunoștințelor și competențelor dobândite în contexte de educație nonformală și informală poate fi făcută de structuri abilitate în acest sens.

Modalități de realizare a învățării pe tot parcursul vieții:

1) educația formală se poate realiza în:

- instituții de învățământ general, profesional tehnic și superior;
- instituții sau organizații publice și private care oferă servicii de educație și programe de formare profesională, autorizate provizoriu sau acreditate;
- întreprinderi sau organizații care oferă propriilor angajați programe de formare profesională, autorizate provizoriu sau acreditate.

2) educația informală:

- instituțiile și organizațiile menționate la educația formală;
- instituții extrașcolare;
- centre de îngrijire și protecție a copilului;
- întreprinderi;
- instituții culturale;
- asociații profesionale, culturale, sindicale;
- organizații nonguvernamentale;
- alte organizații.

3) educația non-formală:

- se realizează prin activități organizate în familie, la locul de muncă, în comunitate, în rețele sociale, prin activități de voluntariat, sportive, culturale etc. și poate conduce la formarea de competențe și calificări.

Regulamentul cu privire la formarea continuă a adulților

[17]

Formarea continuă a adulților – totalitatea proceselor în dezvoltare ale învățării formale, nonformale și informale cu ajutorul cărora adulții își dezvoltă capacitățile, își îmbogățesc cunoștințele și își perfecționează calificarea profesională și tehnică sau le aplică în alt mod pentru utilitate personală și socială.

Formarea continuă a adulților include:

- 1) educația generală a adulților;
- 2) formarea profesională continuă a adulților.

Formarea continuă a adulților are scopul de a contribui la îmbunătățirea calității vieții maturilor, prin:

- completarea educației de bază prin educație recurentă sau compensatorie;
- organizarea învățării cât mai aproape de beneficiar;
- dezvoltarea culturii de investiții în formarea continuă a resurselor umane și facilitarea integrării sociale a indivizilor;
- actualizarea cunoștințelor și perfecționarea pregătirii profesionale;
- recalificarea profesională ținând cont de restructurarea economică, de mobilitatea socială sau de modificările capacității de muncă;
- crearea posibilităților de certificare a competențelor profesionale, funcționale, sociale dobândite în manieră formală, nonformală și/sau informală;
- dezvoltarea metodelor și contextelor de predare și învățare necesare pentru a asigura continuitatea învățării pe tot parcursul vieții;
- însușirea unor cunoștințe avansate, metode și procedee moderne pentru realizarea sarcinilor de serviciu;
- creșterea gradului de alfabetizare digitală, dezvoltarea competențelor digitale și a incluziunii digitale;
- promovarea învățării pe tot parcursul vieții.

Furnizorii de formare a adulților pot funcționa doar în calitate de persoane juridice.

Cadrul național al calificărilor din Republica Moldova
[2]

Cadrul național al calificărilor din Republica Moldova **are ca scop:**

- formarea unui sistem național de calificări unic, integrat, deschis și flexibil, care cuprinde toate nivelurile și formele de învățământ profesional, orientat spre satisfacerea unor necesități concrete în cadre calificate ale pieței forței de muncă;
- alinierea învățării pe tot parcursul vieții la dezvoltarea economică a țării și sprijinirea politicilor și strategiilor naționale în domeniul educației și formării profesionale, în corespundere cu politicile europene în acest domeniu.

Metodologia de elaborare a programelor de formare profesională

- ✓ **Reglementează** procedurile aferente realizării politicilor unice în învățământul general, profesional-tehnic și superior, precum și formarea profesională continuă a adulților, în contextul învățării pe tot parcursul vieții.

continuă și a curriculum-ului în cadrul învățării pe tot parcursul vieții
[9]

- ✓ **Stabilește** structura, procedura de elaborare a programelor de formare profesională continuă și curriculum-ului în contextul învățării pe tot parcursul vieții, proiectare legată de cele mai noi realizări ale științelor educației, necesităților socio-economice, pe cooperarea și parteneriatul cu diverși actori sociali și economici.

Metodologia de elaborare a programelor de formare profesională continuă a cadrelor didactice
[10]

- ✓ **Reglementează** cadrul general, instituțional, conceptual și procedural de elaborare a programelor de formare profesională continuă a personalului didactic din instituțiile de învățământ general și profesional-tehnic din Republica Moldova.
- ✓ **Contribuie** la realizarea politicii de stat în domeniul formării profesionale continue a personalului didactic.
- ✓ **Constituie** un suport în elaborarea programelor de dezvoltare a competențelor profesionale ale cadrelor didactice.

Metodologia de evaluare externă a calității în vederea autorizării de funcționare provizorie și acreditării programelor de studii și a instituțiilor de învățământ profesional tehnic, superior și de formare continua [11]

Controlul calității în domeniul învățării pe tot parcursul vieții este realizat în baza Metodologiei de evaluare externă a calității în vederea autorizării de funcționare provizorie și acreditării programelor de studii și a instituțiilor de învățământ profesional-tehnic, superior și de formare continuă, aprobată în anul 2016 și modificată în 2022.

Metodologia urmărește scopul de a stabili, reglementa și monitoriza modul în care programele de studii și instituțiile de învățământ corespund nivelului de calitate definit de standardele educaționale naționale.

1.4. Conceptul de învățare pe tot parcursul vieții universitar



Pentru a face față noilor cerințe și a asigura societatea cu potențial uman calificat, instituțiile de învățământ superior prin programele de studii oferite pot contribui substanțial la implementarea strategiilor de învățare pe tot parcursul vieții și la îmbunătățirea relevanței sistemului de învățământ pentru piața muncii.

Potrivit **Codului educației**, art. 124 [4], instituțiile de învățământ superior se pot implica plenar în realizarea învățării pe tot parcursul vieții pe segmentul programelor de formare profesională inițială și continuă conform competenței și pe dimensiunea activităților pe care le implică LLL.

În baza viziunii europene și naționale privind **învățarea pe tot parcursul vieții** se poate conchide că acest domeniu **la nivel universitar** integrează, prioritar, următoarele elemente:

- formarea profesională inițială (ISCED 6-8);
- formarea continuă a adulților (preponderent profesională conform profilului instituțional, dar ar putea fi și generală, în condiții specifice);
- participarea în activități de învățare non-formală (și informală, după caz);
- validarea învățării/competențelor dobândite în context non-formal;
- prestarea serviciilor în domeniul învățării pe tot parcursul vieții;
- alte activități aferente domeniului învățării pe tot parcursul vieții.

Activitățile de învățare pe tot parcursul vieții la nivel universitar se pot realiza în diverse **forme** (cu frecvență, cu frecvență redusă, deschise, învățământ electronic, la distanță, mixt etc.) și **medii** (instituționalizat în cadrul entităților educaționale sau la locul de muncă, în alte medii).

Spectrul activităților de învățare pe tot parcursul vieții se determină de către instituțiile de învățământ superior în acord cu strategiile universitare de dezvoltare, domeniile de competență, cerințele de competențe și calificări ale pieței muncii, necesitățile diferitor categorii de beneficiari etc. Arhitectura universitară în domeniul învățării pe tot parcursul vieții, modelul și formele de organizare, serviciile prestate se stabilesc în baza principiilor autonomiei universitare și politicilor instituționale, adoptate la nivel universitar.

Conform conceptului European de clasificare a activităților de învățare, **Clasificatorului Internațional Standard al Educației** (ISCED-2011), art. 35-44 și Eurostat, definirea și particularitățile *învățării formale, non-formale și informale* sunt următoarele.

Educația formală (educația și formarea formală, conform noțiunii Eurostat) este definită ca educație instituționalizată, intenționată și planificată prin instituții publice și private recunoscute și, în totalitatea lor, constituie sistemul de educație formală al unei țări. Caracteristicile specifice acestei forme se rezumă la următoarele.

- ✓ programele de educație formală sunt recunoscute de către autoritățile din educație;
- ✓ educația formală constă, preponderent, din educație inițială;
- ✓ calificările din educația formală se încadrează în domeniile de aplicare ISCED;
- ✓ educația formală are loc, de obicei, în instituțiile de învățământ care sunt concepute să ofere educație cu program deplin (full-time);
- ✓ educația formală include, de asemenea, educație pentru toate grupele de vârstă cu conținut de program și calificări care sunt echivalente cu cele din educația inițială;
- ✓ programele de studii care derulează parțial la locul de muncă (învățământ dual) pot fi, la fel, considerate educație formală dacă conduc la o calificare care este recunoscută de autoritățile naționale în educație (sau echivalente).

Educația non-formală (educația și formarea nonformală, conform noțiunii Eurostat) reprezintă orice activitate de învățare organizate și susținute în afara sistemului de educație formală și poate cuprinde persoane de toate vârstele. Educația nonformală este educația instituționalizată, intenționată și planificată de către un furnizor de educație. Caracteristicile definiției ale educației nonformale:

- ✓ reprezintă o componentă adițională, alternativă și/sau complementară la educația formală în cadrul procesului de învățare pe tot parcursul vieții a indivizilor;
- ✓ este deseori oferită pentru a garanta dreptul de acces la educație pentru toți;
- ✓ se adresează persoanelor de toate vârstele, poate fi de scurtă durată și/sau cu intensitate redusă;
- ✓ se desfășoară atât în cadrul instituțiilor de învățământ, cât și în afara acestora și poate răspunde necesităților persoanelor de toate vârstele;
- ✓ educația nonformală conduce, în mare parte, la calificări care nu sunt recunoscute de către autoritățile naționale în educație ca fiind formale sau echivalente acestora sau se poate finaliza fără calificări;
- ✓ acoperă programe educaționale orientate spre alfabetizarea adulților, educația de bază pentru copiii aflați în afara sistemului de educație, dezvoltarea abilităților de viață, a competențelor profesionale și a culturii generale ș.a.

Sistemul de clasificare a activităților de învățare (CLA) distinge următoarele **categorii de educație non-formală**:

- ✓ programe non-formale;
- ✓ cursuri (care pot derula în clasă, lecții private, cursuri teoretico-practice combinate, inclusiv ateliere ș.a.);
- ✓ instruire ghidată la locul de muncă.

Învățarea informală reprezintă forme de învățare care sunt intenționate sau deliberate, dar nu sunt instituționalizate. Acestea nu intră în domeniul de aplicare al ISCED. Pentru învățarea informală sunt specifice următoarele caracteristici:

- ✓ este mai puțin organizată, nu este structurată (pe obiective de învățare, timp de studiu și sprijin pentru învățare) și, de obicei, nu se finalizează cu certificare;
- ✓ include activități de învățare care au loc în familie, la locul de muncă, în comunitatea locală și în viața de zi cu zi a fiecărei persoane
- ✓ include autoînvățarea, în cadrul căreia persoana nu își testează cunoștințele acumulate, nu este coordonată instituțional și, de regulă, această învățare nu este sistematică.

1.5. Tipuri de programe de formare continuă a adulților în Republica Moldova



În conformitate cu prevederile *Regulamentului cu privire la formarea continuă a adulților*, aprobat prin Hotărârea de Guvern nr. 193 din 24.03.2017, modificat prin Hotărârea de Guvern nr. 387 din 15.06.2022 [17], formarea continuă a adulților cuprinde:

Educația generală a adulților:

- se referă la programele focusate pe sporirea nivelului de cultură generală și a activității social-civice a populației;
- presupune cursuri pentru dezvoltarea competențelor generale sau funcționale.

Formarea profesională continuă a adulților:

- se referă la programele care urmăresc formarea și/sau dezvoltarea competențelor profesionale ale adulților care au o calificare inițială prin specializare, recalificare, policalificare, calificare suplimentară;
- se realizează la meseriile (profesiile), specialitățile, specializările incluse în *Clasificatorul ocupațiilor din Republica Moldova* și în nomenclatoarele respective ale meseriilor, specialităților și specializărilor din Republica Moldova;
- se realizează prin programe de formare profesională acreditate, care cuprind totalitatea activităților de pregătire teoretică și/sau practică în vederea realizării obiectivelor de formare de competențe pentru un anumit domeniu;

- programele sunt organizate în instituțiile educaționale de formare profesională continuă și în alte tipuri de instituții/organizații de stat ori private ce sunt supuse autorizării/acreditării și sunt abilitate pentru această activitate.

Pentru formarea profesională continuă a adulților pot fi aplicate diferite tipuri de programe, care diferă în funcție de complexitate, durată, pregătirea anterioară a cursanților, dar și de tipul de document eliberat la finalizarea programului.

Formarea profesională continuă a adulților, în conformitate cu *Regulamentul de formare continuă a adulților* și a prevederilor *Cadrului Național al Calificărilor* [2], se realizează în mod distinct pe niveluri de calificare:

1) **nivelul 1 CNC și nivelul 2 CNC** – prin programe de formare profesională a adulților, cu durata 90-900 ore/3-30 credite de studii;

2) **nivelul 3 ISCED/ CNC** prin:

- a) programe de formare profesională a adulților/perfecționare, cu durata 150-900 ore/5-30 credite de studii;
- b) programe de recalificare profesională conexe meseriei formării profesionale inițiale absolvite, cu durata 300-900 ore/10-30 credite de studii.

3) **nivelul 4 ISCED/CNC și nivelul 5 ISCED/CNC** prin:

- a) programe de perfecționare/specializare, cu durata 150-900 ore/5-30 credite de studii;
- b) programe de recalificare profesională conexe meseriei/specialității formării profesionale inițiale absolvite, cu durata 900-1800 ore/30-60 credite de studii;

4) **nivelul 6 ISCED/CNC** prin:

- a) programe de perfecționare/specializare, cu durata 150-900 ore/5-30 credite de studii;
- b) programe de recalificare profesională conexe specialității formării profesionale inițiale absolvite, cu durata 1800-3600 ore/60-120 credite de studii.

Formele de organizare a formării continue a adulților sunt:

- a) cu frecvență;
- b) cu frecvență redusă;
- c) la distanță.

II. ÎNVĂȚAREA PE TOT PARCURSUL VIEȚII ÎN CADRUL USEFS

2.1. Viziunea și obiectivele strategice ale USEFS privind învățarea pe tot parcursul vieții



Dezvoltarea învățării pe tot parcursul vieții în cadrul USEFS este coordonată de Departamentul Formare Profesională Continuă, având misiunea de a promova cultura învățării pe tot parcursul vieții la nivel instituțional și de a consolida eforturile tuturor subdiviziunilor în vederea amplificării și valorificării potențialului USEFS în domeniul învățării pe tot parcursul vieții.

Viziunea Universității de Stat de Educație Fizică și Sport (USEFS) este de a fi lider în învățământul și cercetarea științifică din domeniul culturii fizice în Republica Moldova, de a se identifica printre instituțiile de referință la nivel național și european în realizarea, formarea și dezvoltarea competențelor profesionale, a aptitudinilor și abilităților necesare unui traseu profesional performant.

Misiunea USEFS este de a realiza activitatea de cercetare și de învățare pe tot parcursul vieții la standarde de excelență naționale și internaționale prin:

- crearea cadrului instituțional (infrastructură, reglementări, proceduri de monitorizare etc.) favorabil dezvoltării programelor și serviciilor de învățare pe tot parcursul vieții;
- implicarea activă a personalului didactic din cadrul departamentelor USEFS și a partenerilor din domeniile conexe în dezvoltarea programelor de învățare pe tot parcursul vieții;
- promovarea conceptului de învățare pe tot parcursul vieții (prin organizarea de evenimente, publicații etc.) și realizarea studiilor în domeniul învățământului continuu;
- crearea unei oferte în domeniul învățării pe tot parcursul vieții flexibilă la necesitățile pieței, focusate pe interesele beneficiarilor, utilizând metode moderne de predare;
- diversificarea continuă a programelor/cursurilor și serviciilor de învățare pe tot parcursul vieții;

- poziționarea USEFS pe piața serviciilor educaționale drept instituție lider în organizarea programelor de formare continuă în domeniile Științe ale educației, Științe ale sportului, Servicii Publice și Servicii ale securității.

Strategia Universității de Stat de Educație Fizică și Sport privind formarea profesională continuă [18] se adresează personalului din cadrul USEFS, categoriilor de beneficiari ai serviciilor de formare oferite de către Departamentul Formare Profesională Continuă, cu scopul de a contribui la dezvoltarea competențelor și abilităților acestora, prin programe de formare adaptate nevoilor specifice identificate, cuprinzând:

- Realizarea unei analize a nevoilor de formare la nivelul USEFS (licență, master, doctorat, cadre didactice și de conducere), instituțiilor de învățământ preuniversitar și extrașcolar, instituțiile din domeniile Servicii publice și Servicii ale securității, fundamentată de analize cantitative și calitative și diferite metode de investigare.

- Elaborarea unei strategii de formare pentru dezvoltarea competențelor și abilităților personalului din structurile vizate conform nevoilor identificate cu un plan de acțiuni clar definit.

- Desfășurarea programelor de formare pentru categoriile vizate de formabili, cu o curriculă adaptată nevoilor identificate.

- Elaborarea unui *Ghid privind implementarea serviciilor de învățare pe tot parcursul vieții* la nivel instituțional și a *Manualului serviciilor de formare continuă*, ca urmare a vizitelor de studiu în instituții similare din spațiul European.

- Realizarea unei platforme e-learning implementată ca instrument de dezvoltare personală, informare și documentare a angajaților USEFS.

Dezvoltarea învățării pe tot parcursul vieții în USEFS, în perioada 2020-2025, se realizează în conformitate cu prioritățile interconectate la următoarele **obiective strategice**, axate pe procesul de formare continuă și asigurare a învățării pe parcursul vieții:

1. Actualizarea informației cu privire la desfășurarea activității de formare continua.
2. Crearea în domeniul învățării pe tot parcursul vieții a unei oferte competitive, flexibilă la necesitățile pieței muncii.
3. Identificarea și eșalonarea conținuturilor curriculare și a strategiilor didactice în scopul îmbunătățirii calității formării profesionale.

4. Recrutarea și motivarea cadrelor didactice, prin selectarea profesorilor - formatori, în bază de competențe profesionale, în baza unor criterii specifice activității domeniului și a manifestării de competențe și performanțe în domeniu.

5. Digitalizarea și aplicarea tehnologiilor educaționale moderne în prestarea serviciilor de învățare pe tot parcursul vieții.

6. Dezvoltarea inovării și cooperării naționale și internaționale în domeniul formării profesionale continue.

2.2. Servicii de formare profesională continuă oferite de către USEFS



Universitatea de Stat de Educație Fizică și Sport, prin subdiviziunile universitare dezvoltă și livrează programe și cursuri de formare profesională continuă. Totodată, oferă și un șir de servicii orientate către beneficiarii programelor și/sau dezvoltatorii de programe/cursuri de formare continuă:

Catalogul cursurilor de învățare pe parcursul vieții (on-line)

Bloc informațional amplasat pe pagina web a Departamentului Formare Profesională Continuă a USEFS, prin intermediul căruia beneficiarul se documentează despre programele oferite de către USEFS, traineri, orar etc. și are posibilitate să se înscrie la programa de formare profesională continuă.

Beneficiari: utilizatorii individuali și instituționali ai serviciilor ÎPV.

Condiții de prestare: gratuit.

Help desk

Serviciul urmărește asigurarea accesibilității informației cu referire la serviciile de învățare pe tot parcursul vieții, oferite de către USEFS și oferirea suportului pentru utilizatorii individuali și angajatori în identificarea programelor de învățare pe tot parcursul vieții corespunzător necesităților.

Activități specifice:

1. **Ghidare** – asistență utilizatorului individual în selectarea programelor de învățare pe tot parcursul vieții (online – chat, e-mail, telefon, face2face);
2. **Dezvoltare programe pentru clienții corporativi** – dezvoltarea de programe personalizate, la solicitarea clientului corporativ (identificarea necesităților, elaborare program, recrutare trainerii etc).

Beneficiari: utilizatorii individuali și corporativi ai serviciilor de învățare pe tot parcursul vieții.

Condiții de prestare: gratuit.

Asistență în elaborarea programelor/cursurilor de învățare pe tot parcursul vieții

Serviciul are ca scop susținerea autorilor/dezvoltatorilor de programe/cursuri de învățare pe tot parcursul vieții prin ghidarea și/sau preluarea procesului de pregătire a conținuturilor didactice și/sau a activităților de marketing. Autorii de programe/cursuri sunt asistați la toate etapele de creare, vânzare și livrare a acestora.

Activități specifice: training și consultanță; elaborare programă/curs; creare conținut textual, video, aplicații practice etc.; digitalizare conținuturi didactice; marketing etc.

Beneficiari: cadre didactice USEFS; cadre didactice din alte instituții de învățământ; experți/profesiuniști practicieni din domeniile conexe.

Condiții de prestare: gratuit pentru subdiviziunile USEFS; contra plată pentru prestatorii de servicii din exterior.

Asistență în obținerea autorizării de funcționare provizorie și acreditării cursurilor de învățare pe parcursul vieții

Serviciul are ca scop susținerea structurilor din cadrul USEFS și din exterior în vederea obținerii autorizării de funcționare provizorie și/sau acreditării pentru programele învățare pe tot parcursul vieții.

Activități specifice:

- 1) **consultanță** cu referire la procedura de obținere a autorizației de funcționare provizorie și/sau a acreditării;
- 2) **suport** în elaborarea dosarelor pentru autorizarea de funcționare provizorie și/sau acreditarea programelor ÎPV.

Beneficiari: departamentele/decanatele USEFS încadrate în oferirea programelor de învățare pe tot parcursul vieții; beneficiari din exterior - centre specializate din cadrul altor instituții de învățământ, companii private etc., prestatoare de servicii ÎPV.

Condiții de prestare: gratuit pentru subdiviziunile USEFS, contra plată pentru prestatorii de servicii din exterior.

2.3. Structurile USEFS specializate în oferirea programelor/cursurilor de formare profesională continuă



În dezvoltarea programelor de formare continuă sunt implicate câteva subdiviziuni specializate:

DEPARTAMENTUL FORMARE PROFESIONALĂ CONTINUĂ

- **Coordonează** serviciile de învățare pe tot parcursul vieții în cadrul USEFS, precum și activitatea în acest domeniu a departamentelor și structurilor specializate.
- **Oferă** servicii de învățare pe tot parcursul vieții.
- **Misiunea** Departamentului Formare Profesională Continuă rezidă în promovarea culturii învățării pe tot parcursul vieții la nivel instituțional și reunirea eforturilor tuturor subdiviziunilor USEFS în vederea amplificării și valorificării potențialului instituției în domeniul învățării pe tot parcursul vieții.

CONSILIUL COORDONATOR DE FORMARE PROFESIONALĂ CONTINUĂ

- **Misiunea Consiliului rezidă în:**
 - a) elaborarea/revizuirea/actualizarea strategiei de dezvoltare a sistemului universitar de formare profesională continuă;
 - b) coordonarea activităților de formare profesională continuă în cadrul USEFS cu implicarea nemijlocită a facultăților, catedrelor, departamentelor în aceste activități ca modalitate de dezvoltare a relațiilor de parteneriat cu întreprinderile, instituțiile de învățământ, mediul de afaceri etc.;
 - c) examinarea programelor de formare continuă elaborate în conformitate cu prevederile actelor normative și, în același timp, asigurarea calității serviciilor educaționale de formare continuă, cu mecanisme de stimulare a participării în aceste activități a cadrelor didactice și specialiștilor USEFS.

CONSILIUL CALITĂȚII

- **organ consultativ** pe lângă Senatul USEFS, cu funcții de coordonare și luare de decizii în domeniul proiectării și implementării managementului calității în cadrul instituției, precum și autorizarea acțiunilor necesare în acest scop.
- **Misiunea** Consiliului calității constă în elaborarea conceptuală și monitorizarea implementării sistemului de management al calității în USEFS, precum și asigurarea adaptării continue a acestuia la cerințele învățământului superior național și european din perspectiva exigențelor vieții sociale.
- **Competențe și responsabilități** ale Consiliul calității:
 - Elaborarea și promovarea politicilor de acțiune, pentru creșterea calității în USEFS.
 - Cooperarea cu structurile centrale responsabile de asigurarea calității în învățământul profesional, în vederea sporirii calității educației și cercetării în USEFS.
 - Stabilirea priorităților asigurării calității și elaborarea și coordonarea aplicării propriilor proceduri ale sistemului de management al calității, documentației specifice.
 - Asigurarea calității serviciilor educaționale și/sau de învățare pe tot parcursul vieții.
 - Promovarea culturii calității în oferirea serviciilor de formare pe tot parcursul vieții.
 - Etc.

III. RECOMANDĂRI METODOLOGICE PENTRU DEZVOLTATORII DE PROGRAME / CURSURI DE ÎNVĂȚARE PE TOT PARCURSUL VIEȚII



Dacă sunteți cadru didactic sau expert într-un domeniu conex unei structuri ce oferă servicii de învățare pe tot parcursul vieții,

Din partea autorilor

Dacă aveți idei și dorință de a dezvolta o programă/curs de învățare pe tot parcursul vieții,

autorii Ghidului Vă oferă câteva recomandări metodologice privind elaborarea, livrarea și vânzarea programelor/cursurilor de învățare pe tot parcursul vieții, preluată din experiența atât proprie, cât și a experților naționali și europeni.

Programele și cursurile de formare profesională continuă sunt un produs, prin care sunt transmise cunoștințe și dezvoltate anumite competențe, abilități, deprinderi. Dacă cursul la care se lucrează urmează a fi comercializat, procesul de creare și administrare a acestuia trebuie să fie privit ca un proiect de business, conștientizând că rezultatul financiar al acestuia va fi influențat de o multitudine de factori. Astfel, procesul de creare a cursului este similar celui de dezvoltare a unui produs nou (*Figura 1*):



Fig. 1. Procesul de creare a cursului de învățare pe tot parcursul vieții

3.1. Elaborarea programelor/cursurilor de învățare pe tot parcursul vieții



Procesul elaborării unei programe sau curs de învățare pe tot parcursul vieții este constituit din **3 etape**:

1. **Capturare**
2. **Conceptualizare**
3. **Creare sau dezvoltare**



Etapa de capturare: Identificarea publicului-țintă și a necesităților de formare

Cursurile de formare profesională continuă pot fi orientate către un auditoriu neinițiat în tematică sau către cei care au deja studii în domeniu, experiență profesională, dar care necesită o aprofundare a cunoștințelor sau să dezvolte anumite abilități speciale.

În același timp, același curs poate fi orientat către diferite categorii de cursanți, în sensul disponibilității de a plăti, importanța tematicii cursului pentru activitatea lor profesională, viața cotidiană, obișnuințele de învățare, timpul pe care îl pot aloca învățării etc. Respectiv, cunoașterea publicului țintă va ajuta la luarea unui șir întreg de decizii legate de curs: *durata, conținutul, limbajul utilizat, metodele de livrare, tipuri de activități practice* etc.

Dacă cursul/trainingul este organizat pentru un grup deja format (ex. va fi organizat pentru un anumit grup din angajații instituției / companiei X), informația despre grup poate fi obținută de la solicitant. Dacă însă nu există un grup format, pot fi aplicate diverse **tehnici pentru a identifica și analiza un potențial grup-țintă**:

- Deducerea logică, folosind experiența precedentă – dacă aveți deja experiență în organizarea cursurilor la tematica respectivă, puteți alege grupul-țintă în funcție de ceea ce cunoașteți despre auditoriul cu care ați lucrat anterior.
- Pornind de la formularea problemei, provocării ce urmează a fi soluționată în urma cursului - după ce a fost formulată problema/provocarea, faceți o listă de persoane care au această problemă, din toate categoriile de persoane identificate, alegeți-le pe acelea care sunt gata să investească timp/bani pentru a învăța.

- Organizarea de sondaje/interviuri – pot fi organizate pe o platformă online, distribuind invitația de participare la sondaj/interviu prin intermediul rețelelor de socializare.
- Organizarea de webinare cu 1-2 subiecte din cursul respectiv – cei care se înscriu la webinar sunt potențiali utilizatori ai cursului la care lucrați. Pentru a cunoaște mai multe despre ei adăugați un formular de înregistrare cu întrebări prin care puteți afla unele detalii despre participanți.
- Lansarea publicității și înscrierea prealabilă la curs, cu completarea unui formular de înregistrare.

După ce a fost identificat publicul-țintă, este nevoie să se obțină răspuns la 4 întrebări esențiale:

- 1) Cine sunt persoanele care formează grupul țintă?** Cu cât mai mult se va cunoaște despre ei, cu atât mai bine va putea fi adaptat cursul la specificul publicului. Încercați să aflați despre cursanți și unele informații care nu țin obligatoriu de conținutul cursului, de ex.: care sunt rețelele sociale pe care le preferă, ce cărți citesc, sunt introverți sau extroverți – aceste informații vă vor fi utile la etapa de promovare, dar și de proiectare a diverselor activități din cadrul cursului.
- 2) De ce aceștia vor accesa cursul, care sunt motivele lor reale? Și de ce ar putea să nu-l acceseze?**
- 3) Ce cunosc/știi ei să facă deja?**
- 4) Ce trebuie să cunoască, să știe să facă, să posede la sfârșitul programei/cursului?**

Răspunsurile la întrebările de mai sus pot fi obținute prin organizarea de sondaje/interviuri, analiza profilurilor de pe rețelele de socializare, organizare de focus grupuri, în urma cărora vor fi colectate date ce permit crearea unei imagini generale cu referire la caracteristicile grupului pentru care va fi creat cursul de formare continuă.



Etapa de conceptualizare: Proiectarea cursului

După parcurgerea *etapei de capturare*, la care s-a decis care este tematica cursului și ce probleme ale publicului-țintă urmează a fi soluționate, se trece la *etapa de conceptualizare*, adică de proiectare a cursului, ținând permanent în vizor publicul-țintă și problema acestuia.

Procesul de proiectare a cursului presupune parcurgerea a câțiva pași:

Pasul 1. Formularea preliminarilor

La această etapă este prezentată informația de bază, prin care se crează imaginea generală a cursului:

| | |
|--|---|
| Titlul cursului | Titlul trebuie să fie formulat astfel, încât să conțină ideea de bază a conținutului, în același timp să fie atractiv pentru publicul țintit. |
| Prezentare succintă | Se oferă o descriere succintă a cursului, ce obiective urmărește, cum sunt atinse, ce subiecte cheie sunt abordate, ce metode de livrare sunt aplicate. |
| Grupul-țintă | Cui este dedicat cursul? Ce necesități ale acestuia sunt acoperite de curs? |
| Raționamentele cursului | De ce cursanții au nevoie de acest curs? Cum contribuie cursul la soluționarea provocărilor personale/profesionale ale cursanților? Ce conexiuni are cursul cu standardele profesionale? |
| Canalele de livrare | Alegeți forma de livrare care va fi aplicată: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Face to face ✓ Curs online (sincron/asincron) ✓ Curs cu predare hibridă (Blended learning) |
| Durata | Cât timp este necesar și cum este divizat pe activități - ore cu contact direct/studiu individual, activități teoretice/activități practice. Pentru un curs online asincron poate fi prezentat numărul de ore recomandat săptămânal. |
| ECTS | Câte credite transferabile sunt atribuite cursului (30 ore = 1 credit transferabil). |
| Numărul de cursanți+ | Numărul minim/maxim de cursanți în grup (dacă este cazul). |
| Cunoștințe, competențe necesare | Ce cunoștințe, competențe trebuie să aibă participanții pentru a putea parcurge cursul? |
| Numele trainerului | |
| Datele de contact ale trainerului | |

Pasul 2. Formularea scopului cursului

Fiecare curs trebuie să urmărească un scop: o propoziție scurtă prin care se explică ce finalitate generală urmărește cursul. Lucrând asupra formulării scopului cursului încercați să găsiți răspunsul la întrebarea: **Ce ar trebui să știe și/sau să poată face cursantul după parcurgerea cursului?**

Următoarele întrebări ar putea ajuta la identificarea scopului cursului:

- Ce problemă a grupului-țintă urmează să soluționeze cursul respectiv?
- Care sunt nevoile actuale ale cursanților? Ce decalaj există între ceea ce pot ei astăzi și ceea ce își doresc să poată?
- Care sunt nevoile viitoare ale cursanților? Aici urmează să fie anticipate anumite situații, schimbări viitoare pentru care cursanții ar trebui să se pregătească astăzi.
- Care sunt cerințele/exigențele domeniului de angajare/activitate? Dacă cursul pregătește pentru un anumit job sau dezvoltă anumite competențe practice, trebuie de identificat ce poate face cursul pentru a ajuta cursantul să ia job-ul sau să realizeze sarcina practică.

Exemplu:

Scopul cursului „*Turism sportiv și agrement*” este: La finalizarea cursului, cursanții vor fi capabili să cerceteze, să analizeze și să elaboreze produse turistice noi bazate pe diverse forme de turism sportiv cu accent pe aspectul de agrement.

Astăzi ei nu știu cum să realizeze astfel de acțiuni sau o fac stângaci/neprofesionist, dar una dintre responsabilitățile job-ului este anume: formarea competențelor privind analiza și interpretarea datelor, elaborarea produselor turistice etc., respectiv, cursul va soluționa problema pe care o are astăzi grupul-țintă.

Adăugați scopul cursului în tabel:

| Scopul cursului |
|------------------------|
| |

Pasul 3. Formularea finalităților cursului

Finalitățile cursului se referă la descrierea detaliată a cunoștințelor, competențelor, abilităților care vor fi achiziționate odată cu finalizarea cursului.

Pentru a identifica finalitățile cursului, încercați să găsiți răspunsul la următoarele întrebări:

- Ce vreți să cunoască și să poată face cursanții la finalizarea cursului?
- Care ar trebui să fie impactul cursului asupra cursanților într-o perspectivă de 2-3 ani?
- Ce informații-cheie ar trebui să dețină cursanții?
- Ce idei-cheie sunt importante să fie înțelese de către cursanți?
- Ce fel de gândire ar trebui să aibă cursanții?
- Ce abilități ar trebui să dobândească?
- Ce tipuri de proiecte ar trebui să fie capabili să realizeze?
- Ce interdependențe ar trebui să fie capabili să recunoască?
- Ce ar trebui să învețe despre ei înșiși?
- Ce ar trebui să învețe despre ceilalți?
- Cum poate cursul să-i ajute să învețe cum să învețe?

După ce ați găsit răspuns la întrebările de mai sus, identificați 2-4 cele mai importante finalități ale cursului.

Începeți descrierea finalităților cu fraza: *La finalizarea cursului cursanții vor fi capabili să...* și adăugați în continuare verbe de acțiune măsurabile, prin care să comunicați care vor fi performanțele acestora la final.

Pentru formularea finalităților utilizați **Tabelul verbelor din Taxonomia lui Bloom**, accesând link-ul: <https://tips.uark.edu/blooms-taxonomy-verb-chart> . În formulări evitați verbele care se referă la acțiuni ce sunt greu de măsurat/demonstrat: înțelege, crede, a îmbunătăți, crește, a gândi, a cunoaște, a deveni, a aborda.

Formulați și introduceți în tabel 2- 4 cele mai importante finalități ale cursului la care lucrați:

| Finalitățile cursului |
|------------------------------|
| |

Pasul 4. Evaluarea învățării

Odată ce ați identificat finalitățile învățării, treceți la identificarea modului în care cursanții vor fi evaluați pentru a măsura în ce măsură au atins finalitățile preconizate.

Pe durata cursului pot fi organizate 3 tipuri de evaluări:

- ✓ **Pre-evaluarea** – este realizată înainte de un eveniment de învățare. Ajută cursantul și trainerul să înțeleagă modul în care învățarea anterioară va afecta derularea cursului - un scurt chestionar poate ajuta la identificarea nivelului de cunoaștere a tematicii, concepțiilor greșite pe care le au cursanții etc. Informația acumulată poate fi folosită în calitate de punct de pornire în activitățile de învățare.
- ✓ **Evaluarea curentă** – se realizează în timpul cursului și are scopul de a înțelege cum este perceput, înțeles conținutul de către cursanți, dar și scopul de monitorizare a progresului cursanților.
- ✓ **Evaluarea finală** – este concepută pentru a măsura cunoștințele/competențele cursantului după ce a avut loc instruirea. Examenele de finalizare, prezentarea proiectelor individuale și/sau de grup etc. care presupun obținerea unei note.

Pentru evaluarea curentă și cea finală, pot fi aplicate două tipuri de evaluare: sumativă și formativă:

- ✓ **evaluarea sumativă** – aprecierea rezultatelor învățării cu o anumită notă, determinându-se dacă cursantul a promovat sau nu tema/modulul/cursul, ca exemplu se aplică un test de evaluare care va cuprinde întrebări de tip test-grilă și întrebări deschise;
- ✓ **evaluarea formativă** are scopul de a stimula procesul de învățare al cursantului pe durata cursului, cursantul verificând ceea ce a înțeles/memorat, spre exemplu prin aplicarea unui test de autoevaluare, cu generarea automata a notei. Sau cursantul trebuie să realizeze anumite sarcini, care vor fi verificate de către profesor și pentru care va primi un feedback. Această evaluare oferă cursantului o perspectivă asupra propriului progres și îl poate ghida către următoarele etape și sarcina finală, unde va obține nota pentru curs.

Înscrieți în tabel cum vor fi evaluați cursanții, ce forme și metode concrete de evaluare vor fi aplicate.

| Evaluarea învățării |
|---------------------|
| |

Pasul 5. Activitățile de învățare

După ce ați identificat care sunt finalitățile cursului și cum vor fi evaluate rezultatele obținute, treceți la identificarea modului în care vor fi conduși cursanții din **punctul A (începerea cursului)** la **punctul B (atingerea finalităților)**. Cu alte cuvinte, trebuie să vă gândiți cum va fi organizat cursul, ce strategii vor fi folosite în auditoriu și înafara lui pentru ca cursanții să ajungă la finalitățile planificate?

Pentru a completa această etapă, încercați să răspundeți la următoarele întrebări:

- Cum vor primi cursanții conținutul teoretic al cursului (prelegere, lectură, vizionare film)?
- Ce va trebui să facă cursanții în timpul orelor de curs?
- Cum va fi stimulată învățarea cursanților?
- Vor fi folosite tehnică și softuri speciale în procesul de învățare?
- Vor fi organizate sesiuni de reflecție?
- Va fi aplicată învățarea directă sau indirectă?
- Vor fi organizate activități de grup, dezbateri, jocuri de rol?
- Vor exista activități înafara orelor de curs?

Pentru a vă asigura că activitățile planificate sunt corelate cu evaluările și finalitățile cursului, completați matricea de mai jos, prin intermediul cărei se va verifica în ce măsură sunt aliniat/corelate finalitățile, evaluările și activitățile planificate.

Folosind informațiile cu care s-a lucrat până acum, completați tabelul:

| Finalitățile învățării | Evaluare | Activitatea de predare-învățare | Resurse |
|-------------------------------|-----------------|--|----------------|
| 1. | | | |
| 2. | | | |
| 3. | | | |
| 4. | | | |

La această etapă trebuie să găsiți acele modalități de organizare a învățării încât cursanții să beneficieze cât mai bine de conținutul cursului, în același timp să motiveze învățarea. Respectiv, activitățile de învățare trebuie să se potrivească cu scopul cursului, să fie captivante, interactive și să inspire.

Accesați linkul pentru a analiza diverse activități ce pot fi integrate în curs pentru a-l face interactiv și motivant: <https://cat-database.sites.uu.nl/learning-activities>

Pasul 6. Structurarea cursului

Gândindu-vă la structura cursului, trebuie să luați decizii asupra a **2 aspecte**:

1. Cum va fi organizat și navigat cursul? Cursul conține un volum mare de informații, din acest motiv, pentru ca cursanților să le fie mai ușor să însușească conținutul cursului, este nevoie ca acesta să fie structurat în blocuri informaționale separate, fiecare bloc ținând anumite rezultate măsurabile. *Spre exemplu*, cursul va fi divizat în introducere, 6 module didactice, test inițial și final de evaluare a cunoștințelor. Fiecare modul, va avea 5-6 unități de studiu, care la rândul său sunt formate din suport teoretic (video, podcast, text, prelegere etc., un test de autoevaluare, activități pentru lucru în grup, sarcini de evaluare a cunoștințelor per modul. După ce am identificat în ce blocuri va fi divizat cursul, decidem care este consecutivitatea în care cursul va fi parcurs. Dacă în predarea sincronă cursanții vor parcurge cursul concomitent, respectiv există un singur traseu prin care va fi parcurs cursul, acesta fiind ghidat permanent de către profesor, în cazul trainingului online asincron, pentru același curs pot fi propuse câteva scenarii de parcurgere, plus cursanții pot selecta doar câteva dintre modulele propuse de către trainer. În același timp, la această etapă se decide care sunt condițiile de acces ale cursantului la materialul cursului. *Spre exemplu*, dacă cursul este online, asincron, cursantul va avea acces la modulul 2 doar după ce va parcurge și realiza sarcinile practice din modulul 1.

2. Cum vor fi realizate sarcinile din cadrul fiecărui modul/temă? Pentru parcurgere poate fi folosită metoda tradițională, adică, cursantul parcurge cu trainerul materialul teoretic (ex. participă la prelegere), după care va realiza sarcinile practice propuse de profesor, sau este folosită metoda clasei inversate, unde cursantul parcurge individual materialul teoretic (video, texte, podcast etc.), realizează un test de autoevaluare, ulterior se va întâlni cu trainerul pentru a discuta mai aprofundat unele subiecte din lecția/modulului respectiv.

Prezentați structura cursului în tabelul de mai jos:

| Titlul modulului/ temei | Conținutul teoretic (evidențiați cele mai importante subiecte), metode de predare | Activități practice, metode de organizare |
|------------------------------------|--|--|
| | | |
| | | |
| | | |

Pasul 7. Cerințe tehnice

La această etapă identificați care sunt condițiile tehnice necesare pentru ca cursul să fie organizat așa cum a fost gândit. *Completați tabelul:*

| | |
|---|--|
| Infrastructură și dispozitive | Enumerați care sunt cerințele tehnice special necesare organizării cursului și ce dispozitive sunt necesare? <i>Ex.:</i> sala cu mobilier flotant, proiector, 4 laptopuri etc. |
| Mediu online și soluții digitale | Ce platforme, softuri vor fi folosite pentru atingerea obiectivelor cursului? <i>Ex.</i> Moodle, Canva, Kahoot!, padlet, Google Classroom; Microsoft Teams. |

Pasul 8. Elaborarea programei

După ce ați descris diverse aspecte ale cursului, este timpul să integrați informația într-o programă. Verificați la departament, care sunt cerințele/exigențele față de designul unei programe pentru cursurile de formare continuă. Dacă nu există anumite cerințe specifice, puteți elabora programa cursului prin integrarea componentelor descrise mai sus într-un tabel unic:

| Programa cursului de formare profesională continuă | | |
|---|--|--|
| Informații generale | | |
| Titlul cursului | | |
| Prezentare succintă | | |
| Grupul-țintă | | |
| Raționamentele cursului | | |
| Numele trainerului | | |
| Datele de contact ale trainerului | | |
| Canalele de livrare | | |
| Durata | | |
| ECTS | | |
| Numărul de cursanți | | |
| Cunoștințe, competențe necesare | | |
| Scopul cursului | | |
| Finalitățile cursului | | |
| Evaluarea învățării | | |
| Infrastructură și dispozitive | | |
| Mediul online și soluții digitale | | |
| Structura cursului | | |
| Titlul modulului/ temei | Conținutul teoretic (evidențiați cele mai importante subiecte), metode de predare | Activități practice, metode de organizare |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |

Pasul 9. Calendarul cursului

Înainte de a începe activitatea, cursantul trebuie să cunoască *calendarul cursului*:

- ✓ cât durează și cum este divizat timpul între activități și evenimente importante, precum și parcurgerea materialului teoretic;
- ✓ realizarea testelor de autoevaluare;
- ✓ participarea la sesiunile de mentorat etc.

Setați calendarul cursului astfel încât cursanții să aibă suficient timp pentru a parcurge materialul, realiza sarcinile practice, în același timp, nu puneți o perioadă exagerat de mare pentru diverse activități, or există riscul că cursanții se vor plictisi în așteptarea noilor activități, ulterior abandonând cursul.

Calendarul cursului are **scopul** de a ordona activitatea cursanților (în special, în cazul cursurilor online, asincron), dar și cel de a menține ritmul activității.



Etapa de creare/dezvoltare a cursului

Odată ce conceptul cursului este definit, se trece la următoarea etapă, cea de **creare/dezvoltare a conținutului propriu-zis**. Crearea conținutului, în special de conținut care permite atingerea scopul cursului, poate fi una dintre cele mai provocatoare etape a procesului de elaborare a unui curs de formare continuă. Modul în care este selectată, dozată și livrată informația către audiență este esențială pentru succesul unui curs.

Conținutul cursului se referă la **2 componente importante**:

- 1) componenta informațională/teoretică a cursului;
- 2) componenta practică, partea aplicativă a cursului.

Pentru ca cursul să-și atingă obiectivul este nevoie ca conținutul teoretic să fie permanent corelat cu scopul cursului, iar sarcinile aplicative să acopere integral conținutul teoretic, ținând în vizor finalitățile la care trebuie să ajungă cursantul.

În același timp, pentru a menține atenția cursanților, trainerul trebuie să găsească acea modalitate de livrare a conținuturilor teoretice și de combinare cu sarcinile practice, încât să-l motiveze spre învățare.

Deoarece dezvoltarea conținutului este un proces de creație, nu există reguli stricte despre cum trebuie să arate un conținut de curs. Totuși există unele **recomandări** ce pot fi luate în calcul:



Luarea în calcul a diferitor stiluri/preferințe de învățare

Publicul pentru care elaborați cursul este constituit din persoane care au diferite stiluri de învățare: unii sunt *vizuali* – învață mai bine dacă în conținut sunt integrate *elemente vizuale* (video, diagrame, text), alții sunt *auditivi*, pentru ei este important să audă informația (preferă prelegeri, podcasturi); a treia categorie de cursanți - *kinestezicii* - învață atingând sau făcând.



Pentru a satisface preferințele tuturor participanților la curs se recomandă pregătirea cursului în formate diferite, adaptate fiecărei categorii de cursanți



Dozarea corectă a conținutului

Aglomerarea cursului cu conținut teoretic/practic poate duce la pierderea atenției auditoriului. Pentru a evita situații de acest gen, este recomandată divizarea conținutului în doze mai mici. Ca și în cazul alimentelor care ar trebui consumate în bucăți mici pentru o digestie mai bună, bucățile mici de conținut sunt mai ușor de consumat și digerat mental.

În același timp este necesar de a exclude din conținut informațiile care nu se referă nemijlocit la subiectul abordat. Dacă există informații care sunt interesante și ar putea prezenta interes pentru unii cursanți, dar nu țin nemijlocit de subiectul cursului, pot fi oferite separat sub formă de supliment/bonus, excluzându-le din conținutul de bază. Includerea acestor informații în conținutul de bază va distra atenția cursantului și îl va face să piardă din vizor subiectul abordat în curs, plus ar putea să-i creeze un anumit confuz și reticență față de conținut. Dacă tematica cursului este una complexă – cursul de formare continuă poate fi împărțit în module separate, sau chiar în mai multe cursuri cu tematici mai înguste.



Varietatea este condimentul din conținutul cursului

Pentru a face cursul interesant și intrigant, se recomandă să se utilizeze o varietate de materiale audio, vizuale, text, aplicative. Dacă scopul conținutului este ca cursantul să poată realiza o anumită sarcină – în conținut ar trebui să fie integrate sarcini practice, exerciții care să-i permită cursantului să realizeze sarcina în paralel cu parcurgerea conținutului practice. Dacă scopul urmărit de curs este ca conținutul să fie memorat, în conținut ar trebui să fie integrate sarcini prin care să-și amintească conținutul parcurs.

Utilizarea unei varietăți de forme de prezentare a conținutului, asigură mai multe puncte de contact a cursantului cu conținutul, ceea ce îi permite să-l înțeleagă și să-l aplice mai ușor în practică. *De exemplu*, în cadrul unui curs online de culinărie, rețeta de preparare a unui tort va fi prezentată atât în format video cât și sub formă de text. Acestea două sunt orientate către același cursant – în materialul video primește o instrucțiune vizuală, pas cu pas, ușor de înțeles cu referire la procesul de preparare, dar când va trece la aplicarea în practică va avea nevoie de text, pentru a urmări care sunt cantitățile exacte de ingrediente, informații care nu se rețin în baza vizualizării materialul video.

Fiecare metodă de prezentare a conținutului își are punctele sale forte pentru situații specifice de învățare. O combinație de metode oferă cel mai bun mediu de învățare. Pentru cursurile online există platforme specializate de creare a conținuturilor, de exemplu: <https://rise.articulate.com>, care permit combinarea organică a materialelor textuale cu video, aplicații practice, sarcini interactive, puncte de reflecție etc.



Designul conținutului contează

Creerul uman este construit astfel, încât percepe și memorează mult mai bine informația structurată logic, dar și dacă este aranjată estetic. Utilizați diverse combinații de culori, fonturi, folosiți imagini pentru a face conținutul cât mai atractiv și memorabil.

3.2. Livrarea programelor/cursurilor de învățare pe tot parcursul vieții



Modele de livrare a cursurilor de învățare pe tot parcursul vieții

Livrarea cursului de învățare pe tot parcursul vieții este un subiect la care se raspunde la **etapa de conceptualizare** a cursului, deoarece conținutul cursului va depinde de canalul de livrare selectat.

Modul de livrare a cursurilor de formare continuă trebuie să fie adaptat la specificul cursanților. Pentru un public de adulți se va lua în calcul cunoștințele, experiența lor profesională, dar și viața pe care deja o dețin. În același timp, procesul de învățare a adulților trebuie să fie focusat pe dezvoltarea unor abilități concrete.

În instruirea adulților pot fi aplicate diverse **modele de predare**. Spre exemplu, modelul clasic sau cel sugerat de Colb:

1. Modelul clasic – se referă la modelul tradițional de predare. Conținutul cursului este divizat în blocuri informaționale autonome și interdependente, fiecare bloc fiind constituit din teorie și activități practice. Activitățile practice au rolul de a pune în aplicare cunoștințele achiziționate în cadrul cursului.

2. Modelul Colb – presupune organizarea cursului prin aplicarea stilului experiențial de învățare. Modelul se bazează pe ideea că toți adulții au deja anumite experiențe de viață și le este mult mai ușor să accepte noi cunoștințe dacă acestea sunt conectate cu cunoștințele și experiențele pe care le dețin. În acest model procesul de predare-învățare este prezentat sub forma unui ciclu, care constă din 4 etape (*Figura 2*):



Fig. 2. Etapele procesului de predare-învățare

- ✓ **experiența concretă** – realizarea unei acțiuni sau descrierea experiențelor precedente ale cursanților (10% din timp);
- ✓ **observația reflexivă** – cursanții reflectă asupra experienței pe care o posedă (20% din timp);
- ✓ **conceptualizarea abstractă** – formularea unei teorii în baza experiențelor practice (cunoștințele dispersate sunt conectate într-un concept comun). Conținutul teoretic formulat de către cursanți este completat de către trainer cu cunoștințe noi (50% din timp);
- ✓ **experimentarea activă** – cursanții experimentează, aplică în practică cunoștințele noi (30% din timp).

Învățarea este procesul în care cunoașterea este creată prin transformarea experienței (David Kolb, 1984)

Pentru mai multe detalii despre modelul experiențial de învățare, accesați: <https://www.niu.edu/citl/resources/guides/instructional-guide/experiential-learning.shtml>



Căi de livrare a cursurilor de învățare pe tot parcursul vieții

Livrarea cursurilor de învățare pe tot parcursul vieții poate fi realizată aplicând diverse canale de predare-învățare:

- cu prezență fizică;
- online;
- hibrid.

Alegerea canalului de organizare a cursului depinde de specificul metodelor de predare, conținutul și obiectivele cursului, specificul grupului țintă (amplasarea geografică, competențele digitale, obișnuințele de învățare etc.), dotarea tehnică și competențele digitale ale trainerului.

Curs cu prezență fizică

Cursurile cu prezență fizică sau offline sunt metoda clasică de învățare. Acestea se desfășoară într-o sală, la îndrumarea și coordonarea unui trainer, cu apropierea fizică a acestuia, dar și a cursanților între ei. Pentru asigurarea accesului cursanților la conținuturile cursului, materialele didactice (PPT, manuale, texte, video, documente oficiale, studii de caz etc.) sunt

transmise fizic, în format electronic prin email, sau sunt plasate pe pagina cursului din Moodle, Google Classroom, Web etc. sau pe o platformă cloud de stocare a materialelor, gen Google Drive.

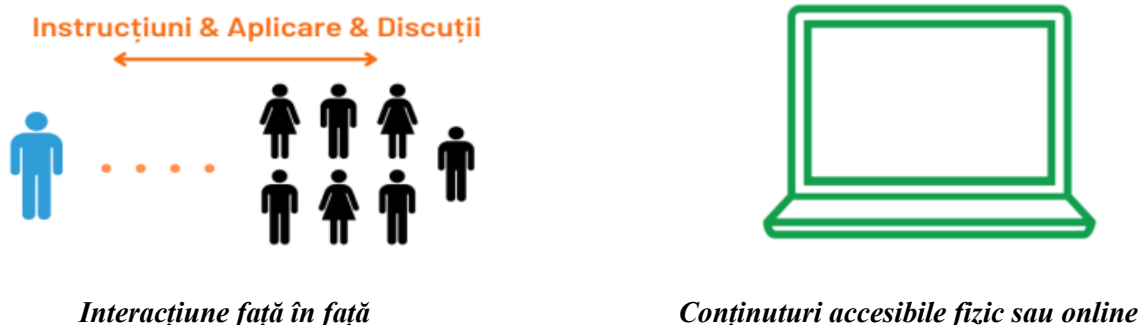


Fig. 3. Desfășurarea cursului cu prezență fizică

Cursurile cu prezență fizică pot fi organizate în forma tradițională (toate activitățile de învățare se desfășoară în sala de curs, fiind folosite sau cu tehnologii de transmitere a conținutului cursului către cursanți) sau utilizând **metoda Flipped Classroom** (clasa inversată).

În cazul **Flipped Classroom**, cursanții studiază mai întâi materialele cursului puse la dispoziție de către trainer (texte, conținuturi video, podcast-uri, realizează teste, participă la discuții online etc.), apoi, în cadrul întâlnirilor față în față învață cum să implementeze ceea ce au învățat individual. Conținutul cursului este plasat pe o platformă online și este studiat de către cursanți până la activitatea din sală.

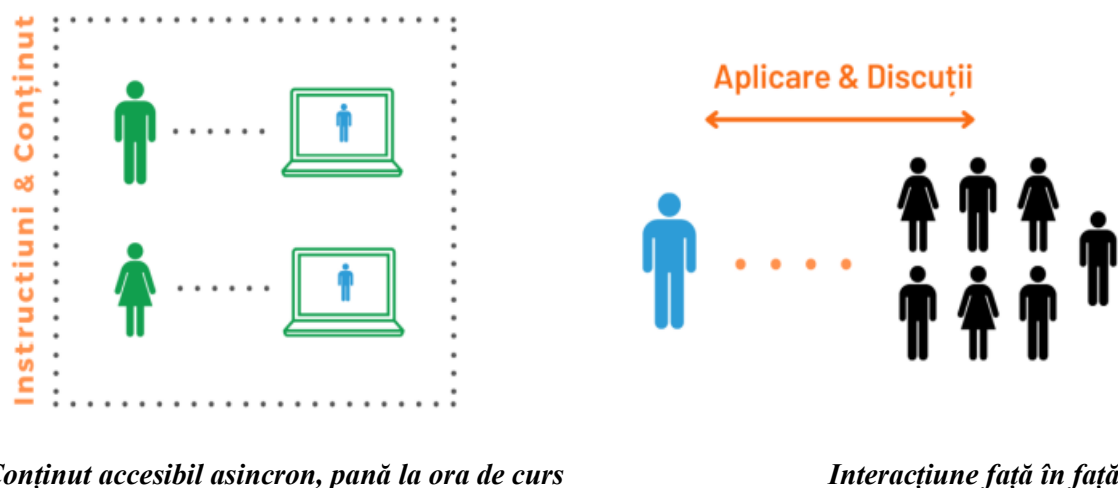


Fig. 4. Metoda Flipped Classroom

Pentru mai multe detalii despre modul de organizare a clasei inversate accesați <https://www.weber.edu/WSUImages/tlf/TLF%202013/Flipped%20Classroom%20Field%20Guide.pdf>.

Unele avantaje ale cursurilor offline:

- ✚ Comunicarea directă cu trainerul influențează percepția informațiilor, grație conectării memoriei asociative, care are un efect pozitiv asupra învățării.
- ✚ Permite implicarea activă a cursanților în activitățile din cadrul cursului, asigurând un mediu favorabil învățării.
- ✚ Pot fi puse imediat întrebări pentru a clarifica zonele obscure ale subiectelor din conținutul trainingului. Feedback imediat din partea trainerului și colegilor.
- ✚ În timp ce studiază, cursanții interacționează și comunică între ei, ceea ce le permite să facă cunoștințe valoroase care îi vor ajuta în viitorul.

Curs online

Cursurile online presupun conectarea trainerului cu cursanții prin intermediul Internetului, folosind diverse platforme online de comunicare, management a procesului de învățare, chestionare etc. Cursurile online pot fi organizate prin aplicarea a două metode: sincron și asincron.

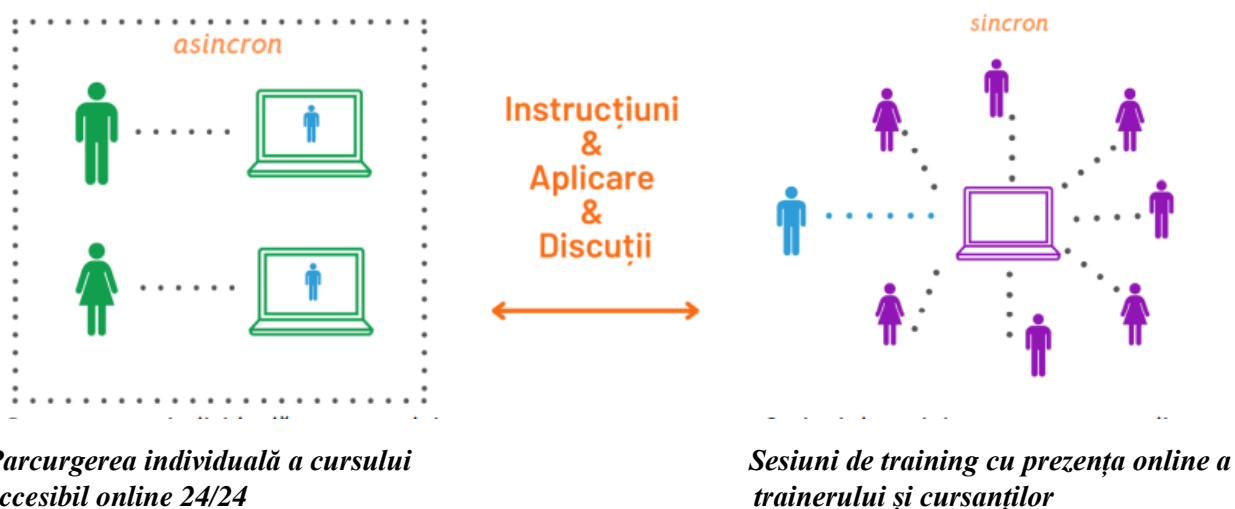


Fig. 5. Cursurile online.

Metoda sincron - predarea informației și captarea acesteia de către cursanți se desfășoară în același timp. În acest scop sunt organizate traininguri live, utilizând platforme de comunicare precum: Zoom, Microsoft Teams etc.

Avantajele metodei sincron: comunicarea în timp real, trainerul este conectat direct cu publicul său, având posibilitatea să observe eventuale distrageri sau pierderi ale atenției/interesului

și să reacționeze imediat. În același timp, poate răspunde în timp real la întrebări și completa neclarități ce apar pe parcursul sesiunii.

Dezavantajele metodei sincron: pot apărea dificultăți tehnice legate de imagine, sunet, conexiune Internet care reduc calitatea trainingului.

Metoda asincron - trainerul alege un mijloc intermediar de transmitere a informației, precum platformele Moodle, Udemy etc., crearea unui canal pe Youtube sau alte rețele de socializare - cursanții vor accesa platformă intermediară pentru a prelua informația.

Avantajul metodei asincron: informația livrată cursanților este mai bine pregătită, cu mai multe explicații sau exemple, aplicații practice. Cursanții accesează conținuturile în timpul comod fiecăruia și pot reveni repetat. Trainerul poate reveni pe platformă pentru a actualiza/completa conținuturile. Cursantul are mai mult timp pentru a citi, viziona, exersa decât în cazul cursurilor sincron.

Dezavantajele metodei asincron: lipsa comunicării trainer-cursant, cursant-cursant.

Unele avantaje ale cursurilor online:

- ✚ Sunt mult mai accesibile pentru cursanți din perspectiva timpului, banilor, locației.
- ✚ Sunt ușor de păstrat, cursanții având posibilitatea de a reveni la materialele cursului.
- ✚ Materialele de curs pot fi mai diversificate, oferind posibilitatea de conectare cu un volum mare de resurse accesibile online.
- ✚ Oferă intimitate cursanților, aceasta fiind un avantaj în special pentru persoanele introverte, care nu se simt confortabil în prezența unui grup mare de oameni și nu vor să se expună sau să vorbească în public.

Curs hibrid

Cursurile hibrid presupun combinarea activităților online cu cele offline - trainerul lucrează în același timp cu cursanții care se află în sala fizică, cât și cu cei care s-au conectat online, folosind diverse instrumente hardware și software pentru conferințe video și comunicare. Cursurile hibrid oferă flexibilitate în livrarea sincronă a conținutului, permițând cursanților să participe la discuțiile în mod sincron, indiferent de forma de participare – offline sau online.

Cursurile hibrid pot fi organizate în diverse forme:

Modelul HyFlex – presupune livrarea simultană a conținutului cursului către cursanții care participă la curs în sală cât și către cei ce se conectează online, cursanții sunt implicați simultan în discuții prin intermediul platformelor de tipul Zoom. Sesiunile sincron sunt complementate de activități asincron (teme pentru acasă, discuții, chestionare etc.) găzduite pe platforme LMS (ex. Moodle). Cursanții aleg independent sesiunile la care participă online/offline sau trainerul face un grafic de participare prin rotație a cursanților la sesiunile offline.

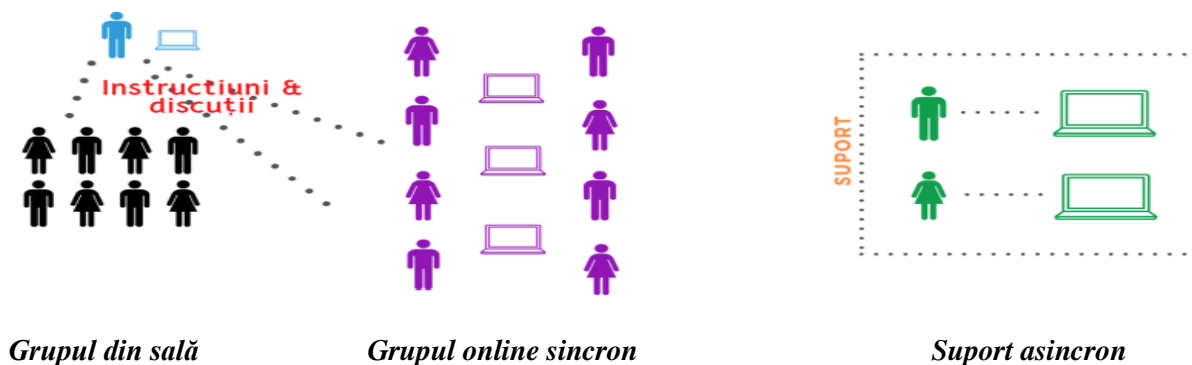


Fig. 6. Modelul Hy Flex

Pentru unele activități din cadrul cursului poate fi destul de dificil de a le organiza sincron online și offline, respectiv acestea vor fi sincron pentru grupul cu prezență fizică și asincron (cu materiale video, texte, sarcini, teste etc. pregătite din timp) pentru grupul ce participă online. Pentru mai multe detalii despre modelul HyFlex accesați:

<https://library.educause.edu/-/media/files/library/2020/7/eli7173.pdf>

Modelul Flipped Classroom modificat – presupune livrare asincronă a conținutului înainte de sesiunile trainigului (videoclipuri, texte, podcasturi etc.) și organizarea activităților interactive/aplicative în sală cu 1/3 dintre cursanți conform unui grafic de rotație a grupurilor. Ceilalți membri ai grupului completează activitățile applicative online.

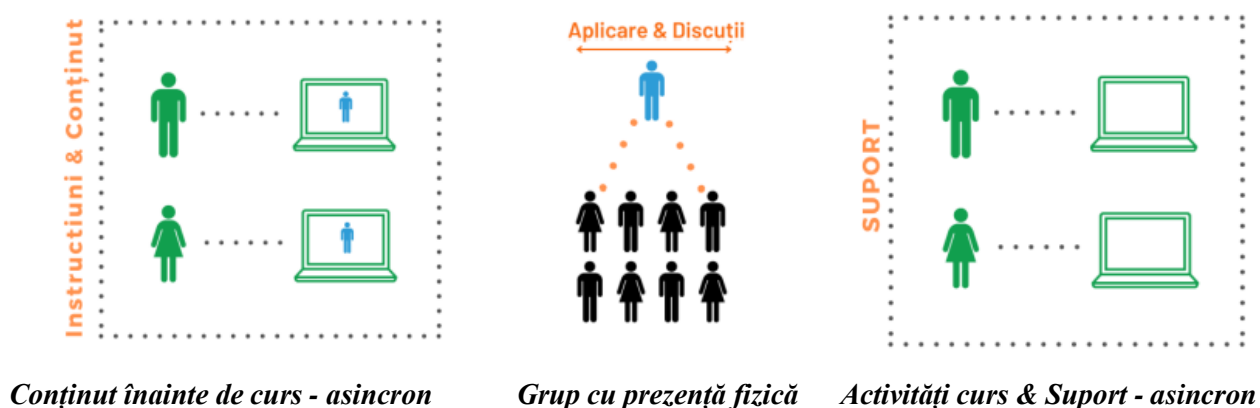


Fig. 7. Modelul Flipped Classroom modificat

Aplicarea acestui model presupune atât pregătirea conținuturilor care vor fi livrate până la sesiunea offline, cât și activități aplicative diferite pentru cursanții care participă offline și cei care participă online. În același timp, deoarece cursanții participă doar la o parte dintre activitățile față în față este nevoie de monitorizare permanentă a progresului obținut în realizarea cursului, feedback individual și suport în realizarea sarcinilor practice.

Unele avantaje ale cursurilor hibrid:

- ✚ **Flexibilitate** – permite cursanților să gestioneze timpul eficient, dacă nu pot participa la trainingul offline se pot conecta online.
- ✚ **Accesibilitate** – cursanții pot economisi pe cheltuielile de transport și de ședere grație faptului că se pot conecta la curs de la distanță, participând la activitățile offline doar periodic.
- ✚ **Rezultatele obținute sunt mai înalte** decât în cazul cursurilor online grație posibilității de a interacționa cu trainerul și cu colegii în sesiunile offline.
- ✚ **Implicarea mai activă** a cursanților în procesul de învățare

3.3. Vânzarea programelor/cursurilor de învățare pe tot parcursul vieții



Avansarea economiei cunoașterii generează o creștere continuă a cererii pentru cursurile de formare continuă. În același timp, piața solicită tot mai mult cursuri online, acestea fiind mai accesibile și comode pentru public. După cum arată unele date recente, piața globală de e-learning va ajunge la 325 miliarde de dolari către anul 2025, rata de creștere anuală a industriei fiind de 7,5%. Respectiv, dezvoltarea cursurilor, în special a celor online, este o nișă de perspectivă ce poate fi exploatată de către profesori și experții în diverse domenii – cursurile asigurându-le venituri suplimentare.

Succesul cursurilor de învățare pe tot parcursul vieții depinde de un șir de factori, cei mai importanți fiind:

- ✓ brandul personal al trainerului (cât de recunoscut este acesta);
- ✓ nivelul de expertiză al trainerului;

- ✓ conținutul cursului (se referă la informația pe care o conține, modul de prezentare/accesare, activitățile practice, finalitățile pe care le va obține cursantul);
- ✓ dimensiunea publicului țintă;
- ✓ veniturile și capacitatea de plată a publicului țintă;
- ✓ dimensiunile pieței și concurența;
- ✓ abilitățile de marketing și vânzări ale echipei ce gestionează cursul.

Respectiv, succesul unui curs de învățare pe tot parcursul vieții depinde atât de trainer, conținut, interesele și posibilitățile publicului țintă, cât și de strategiile de marketing și vânzări aplicate. Pentru a atrage atenția publicului țintă și a-l motiva să acceseze cursul este nevoie ca autorul sau echipa care administrează cursul să se focalizeze pe cele 4 componente ale mix-ului de marketing: produs, preț, plasare, promovare.



Împachetarea cursului

Împachetarea se referă la modul în care cursul va ajunge la cursant. Aici urmează să răspundem la 2 întrebări:

- 1) Ce model de livrare a cursului vom aplica - offline, online sau poate hibrid? Dacă alegem să-l livrăm online, va fi conținutul livrat în format sincron sau asincron?
- 2) Cursul va fi accesibil într-o singură variantă sau oferim publicului posibilitatea de a alege din câteva versiuni posibile?

Publicul țintă va aprecia disponibilitatea trainerului de a oferi cursul în diferite versiuni, aceasta făcând cursul mai personalizat. *Spre exemplu*, cursul este divizat în module cu finalități clare, cursantul având posibilitatea de a **cumpăra cursul integral** sau de a alege modulele care îl interesează, prețul cursului variind în funcție de alegerea făcută.

O altă modalitate de personalizare a cursului – **oferirea cursului în diferite versiuni**, în funcție de facilitățile la care are acces cursantul. *Spre exemplu*: **versiunea Basic** – acces la conținutul teoretic, template-uri gratuite, aplicații de autoevaluare digitală a cunoștințelor; **versiunea Premium** – conținut teoretic, 2 module bonus, template-uri gratuite, autoevaluare digitală, chat cu trainerul și ceilalți cursanți, feedback personalizat al trainerului per fiecare modul.



Stabilirea prețului

Stabilirea prețului presupune găsirea răspunsului la 2 întrebări:

- 1) Cum va fi taxat utilizatorul?
- 2) Cât va plăti utilizatorul pentru curs?

Cum poate fi taxat utilizatorul?

Pot fi aplicate diferite **strategii de taxare** a utilizatorilor cursului:

Cursul este oferit gratuit – această strategie poate fi folosită în diferite cazuri:

- cheltuielile de elaborare și livrare a cursului sunt acoperite de finanțatori sau de către sponsori, condiția finanțării fiind oferirea gratuită a cursului pentru toți sau pentru anumite categorii de utilizatori;
- cursul este la etapa de testare, respectiv, este oferit gratuit pentru un termen scurt în scopul de a verifica cum funcționează, ce ajustări sunt necesare și de a acumula feedback de la utilizatori;
- cursul are ca scop demonstrarea valorii conținutului, a expertizei trainerilor și se folosește în scopul de a vinde un curs mai complex și costisitor;
- versiunea gratuită este folosită ca instrument de vânzare, mizând pe faptul că utilizatorii interesați de tematică vor accesa versiunea plătită, care este mult mai complexă și oferă mai multe facilități;
- cursul este folosit pentru promovarea brandului și crearea comunității, a bazei de date de utilizatori potențiali a altor cursuri, vândute sub același brand;
- cursul este oferit în calitate de bonus pentru o anumită achiziție, în scopuri de fidelizare a clienților;
- cursul gratuit este monetizat prin alte căi decât taxa pentru curs, ca exemplu, prin taxa pentru eliberarea certificatului, sau prin oferirea serviciilor de consultanță în domenii conexe cu tematica cursului, prin vânzarea de produse/servicii conexe cu tematica cursului.

Cursul presupune o plată de o singură dată – este stabilit un preț clar, plătit o singură dată de către utilizator și sunt anunțate facilitățile pe care le va primi utilizatorul în baza prețului achitat. În acest caz pot fi aplicate mai multe strategii de stabilire a plății:

- stabilirea prețului pentru cursul integral și/sau pentru fiecare modul în parte, utilizatorul având posibilitatea să aleagă cursul integral sau doar modulele care îl interesează;
- pentru același conținut informational sunt stabilite prețuri diferite, în funcție de facilitățile pe care le alege utilizatorul (ex. versiunea Basic sau versiunea Premium).

Avantajul acestei metode constă în faptul că trainerul poate ușor să comunice valoarea cursului, poate oferi reduceri pentru următoarele cursuri achiziționate iar utilizatorului îi este clar pentru ce plătește.

Cursul este oferit în bază de abonament – în baza abonamentelor lunare utilizatorii au acces la curs și facilități conexe cursului: utilizarea unor instrumente digitale accesibile doar pe pagina cursului, acces la informații adiționale care țin de tematica cursului (ex. podcasturi), acces la comunitatea utilizatorilor și chat/forum cu trainerul și utilizatorii.

Pentru ca utilizatorii să fie dispuși să plătească abonamente lunare este nevoie ca prezența pe pagina cursului să-i ofere valoare suplimentară. *Ca exemplu*, conținutul cursului este permanent înnoit, comunitatea de utilizatori este valoroasă prin activitatea desfășurată – membrii răspund la întrebări legate de tematica cursului, se împartă cu experiența proprie etc.

Cât va plăti pentru curs?

Stabilirea prețului cursului este o sarcină extrem de importantă – nivelul prețului afectează profitabilitatea cursului: dacă prețul este prea mare s-ar putea ca numărul de cumpărători să fie prea mic, pe când prețul mic poate să asigure vânzări mari dar să nu acopere cheltuielile. Uneori se consideră că prețul mic face cursul mai atractiv și invers, dar aceasta frecvent nu funcționează – cumpărătorul ar putea pune la îndoială calitatea cursului și competența trainerului dacă prețul este prea mic, și invers, prețul mare poate insufla încredere și disponibilitate mai mare de a fi cumpărat.

Ca și în cazul altor produse/servicii pentru stabilirea prețului cursurilor pot fi aplicate **3 metode:**

1) **stabilirea prețului în funcție de costuri** – în acest caz se identifică toate cheltuielile legate de pregătirea și livrarea cursului (arendă spațiu, rechizite, apa, pauze de cafe, recompensele trainerului, cheltuieli de marketing, recompensele asistenților etc.) și se stabilește care este numărul mediu de persoane în grup. Prin raportarea cheltuielilor totale la numărul de persoane în grup se va determina cheltuielile ce revin unei persoane. Adăugând o marjă de profit la costurile per persoană (ca exemplu, 50%), se obține prețul cursului pentru o persoană. În cazul acestei metode de formarea a prețului, pentru a asigura profitabilitatea cursului trebuie de luat în calcul absolut toate cheltuielile, iar grupul de cursanți să fie format dintr-un număr egal sau mai mare comparativ cu cel anticipat, în caz contrar se va pierde profitul.

2) **stabilirea prețului în funcție de concurență** – în acest caz prețul se stabilește în funcție de media existentă pe piață la cursuri cu exact aceeași tematică sau cu tematici similare. Un moment important – publicul țintă poate accepta prețurile mari ale unor concurenți deoarece au încredere în calitatea cursului și expertiza trainerului, certificatul eliberat de ei este credibil etc., dar nu este garantat că ei vor fi dispuși să plătească același preț pentru cursul oferit de altcineva. Aplicând această metodă de formare a prețului este important de a testa care este reacția publicului la prețul oferit. Testarea poate fi făcută prin afișarea diferitor prețuri în diferite intervale de timp sau în campanii diferite de marketing, ulterior prețurile vor fi ajustate în funcție de comportamentul consumatorilor.

3) **stabilirea prețului în funcție de disponibilitatea cursanților de a plăti** – metoda pornește de la faptul că atât necesitățile de formare a utilizatorilor cât și posibilitățile de plata sunt diferite, respectiv, pentru a acoperi mai multe segmente de clienți vor fi oferite versiuni diferite ale cursului. Ca exemplu, sunt afișate versiunile Basic și Premium ale cursului, cu facilități, dar și cu prețuri diferite utilizatorul având posibilitatea de a alege versiunea care îi convine mai mult. Fiecare dintre cele 3 metode de stabilire a prețului are avantajele dar și dezavantajele sale, respectiv, la stabilirea prețului este bine să fie luate în considerație toate trei.



Plasarea cursurilor

Plasarea cursurilor se referă la canalele prin care sunt expuse spre vânzare cursurile. Există **3 canale** prin care cursurile pot fi vândute:

- ✓ prin intermediul unei platforme specializate/marketplace în vânzarea cursurilor online;
- ✓ prin intermediul unei organizații specializată în vânzarea și administrarea cursurilor;
- ✓ prin canale proprii – web a cursului, paginile cursului pe rețelele de socializare etc.

Marketplace-uri pentru cursuri online – sunt platforme online prin intermediul cărora oricine își poate expune spre vânzare cursuri, platforma asumându-și atragerea pe platformă a unui număr cât mai mare de utilizatori. Grație platformei, cumpărătorul poate găsi în același loc multiple cursuri la tematica de care este interesat (toate ofertele vânzătorilor fiind listate într-un catalog comun de cursuri), iar vânzătorul se poate adresa prin intermediul platformei la un număr foarte mare de potențiali cumpărători. Pe lângă faptul că platforma asigură conexiunea dintre cumpărătorul și vânzătorul de cursuri online, ele mai soluționează și diverse probleme legate atât de logistica cursului (găzduire web a cursului, vânzări, încasări de plăți, marketing etc.) cât și de managementul cursului (înscrisoare la curs, monitorizarea progresului, comunicare, evaluarea

cunostintelor, generarea certificatelor etc.). Unele platforme oferă și soluții digitale ce pot fi utilizate la etapa de creare a conținuturilor cursului.

Fiecare marketplace are modelul său de monetizare (din ce câștigă bani – din vânzarea cursurilor sau din alte servicii. *De exemplu*, cursurile sunt gratuite, dar se percep taxe pentru eliberarea certificatelor), dar și modelul prin care sunt recompensați autorii de cursuri. *Spre exemplu*, autorii de cursuri primesc 50% din încasările din vânzarea cursurilor prin intermediul platformei www.udemy.com, iar cei care își vând cursurile pe www.skillshare.com sunt remunerați sub formă de royalty (plată pentru dreptul de autor) pentru fiecare minut de vizualizare a cursului amplasat pe platformă.

Accesați link-ul pentru a afla despre cum funcționează 12 cele mai populare marketplace-uri pentru cursuri:

<https://instructor-academy.onlinecoursehost.com/best-online-course-marketplaces/>

Organizații specializate – sunt anumite unități instituționale specializate în dezvoltarea și livrarea programelor de învățare pe tot parcursul vieții. Se obișnuiește ca în cadrul universităților/colegiilor să existe unități responsabile de formarea continuă (*ex.*: în USEFS sunt Departamentul Formare Profesională Continuă, Consiliul coordonator al învățării pe tot parcursul vieții etc.), care dezvoltă propriile programe, dar și pot susține profesorii și experții să dezvolte și să vândă programe de învățare pe tot parcursul vieții din numele acestor unități instituționale. În același timp, pot exista diverse ONG-uri, companii private (*ex.*: compania Proactive) care fac același lucru – dezvoltă și comercializează cursuri ÎPV.

Avantajele utilizării acestui canal:

- va fi mai ușor de ajuns la publicul țintă (cel puțin la etapa de lansare pe piață a autorului), unitatea instituțională/compania având deja un nume, clienți fideli, experiență în marketing etc.;
- va fi mai simplu de a identifica tematica și formatul cursului – unitatea instituțională/compania are experiență și tehnici legate de studiul pieței, analiza potențialului cursului, cunoaște care sunt tendințele pieței, specificul diferitor categorii de clienți etc.
- autorului îi este mai simplu să dezvolte cursul – unitatea instituțională/compania preea procesele legate de administrare, marketing, vânzare curs, dar și unele procese legate de elaborarea cursului, spre exemplu, editarea materialelor didactice (text, video etc.), digitalizarea sarcinilor practice etc.

Important: la încheierea acordului de colaborare trebuie să fie negociate 2 aspecte:

- 1) *cum va fi remunerat autorul;*
- 2) *cui vor aparține drepturile de autor asupra cursului.*

Aceste două momente sunt decisive, în special, dacă cursul va fi livrat online, în regim asincron.

Canale proprii – autorul se ocupă individual de întregul proces de analiză și testare a pieței, dezvoltare conținut, administrare curs, marketing și vânzări sau angajează persoane care vor fi responsabile de anumite procese legate de elaborarea, managementul și vânzarea cursului.

Avantajele canalului:

- autorul decide individual cum va arăta și cum va fi promovat, administrat cursul;
- autorul gestionează individual fluxurile financiare.

Dezavantaje:

- scoaterea produsului pe piață poate necesita mult timp, autorul fiind responsabil de absolut toate procesele;
- ignorarea unor procese importante – timpul pe care îl are la dispoziție autorul, dar și competențele pe care le posedă sunt limitate, respectiv, vor fi date prioritați unor procese (spre exemplu, calității informației incluse în curs), alte procese fiind ignorate (*spre exemplu*, din lipsă de timp, comunicarea curentă cu utilizatorii și/sau cu persoanele interesate de curs va fi ignorată).

Pentru a depăși aceste dezavantaje autorul poate angaja persoane care să fie responsabile de anumite procese, dar acest lucru va fi dificil, din punct de vedere financiar, la etapa de lansare pe piață a cursului.

Important: Pentru a asigura vânzarea cursurilor prin acest canal, este nevoie de a investi timp și bani în promovarea atât a cursului cât și a expertului.



Bonus! Importanța paginii de vânzare a cursului.

Indiferent de modul în care va fi organizat cursul (online, offline, hibrid), acesta are nevoie de participanți/utilizatori, care la rândul său trebuie să afle despre existența cursului, dar și să înțeleagă ce beneficii va obține de la cursul respectiv. Aceste sarcini pot fi soluționate prin elaborarea unei pagini de vânzare a cursului (landing page), care va fi accesibilă online, va conține cele mai relevante informații pentru utilizatori, dar și prin intermediul căreia doritorii se vor înscrie

la curs. Dacă cursul are o astfel de pagină, toate campaniile de marketing trebuie să fie conectate cu pagina respectivă. Pagina va oferi și posibilitatea de a analiza de unde vin clienții și care din informația plasată online prezintă pentru ei un interes mai mare.

O pagină de vânzări necesită două lucruri: textul și designul. Pentru a scrie un text perfect, este important de a cunoaște publicul, ce necesități/interese are și cum poate fi convins. Cu alte cuvinte, textul de pe pagina web trebuie să răspundă la 3 întrebări cheie:

- 1) pentru cine este cursul;
- 2) ce îi va oferi acest curs;
- 3) prin ce acest curs este benefic pentru el.

În ceea ce privește designul paginii, pentru acesta nu este nevoie de competențe tehnice specifice (web design și programare). În acest scop pot fi utilizate platforme online (constructoare de site-uri), care oferă șabloane gata făcute, ușor de personalizat/adaptat. Unele platforme ce pot fi folosite în acest scop: www.leadpages.com, <https://tilda.cc> , <https://onepage.com> , www.wix.com , www.learnworlds.com/school-website.

Pentru a atinge rezultate bune, pagina de vânzări trebuie să conțină 3 elemente importante:

1. Titluri scurte centrate pe valoarea cursului. Chiar la începutul pagii trebuie să fie afișat titlu cu text mare, vizibil, în baza cărui vizitatorii își vor crea impresia despre ce vor găsi pe pagină. În același timp, trebuie să fie prezentate pe scurt beneficiile oferite de curs.

2. Cuvinte/expresii ce îndeamnă la acțiune. Vizitatorii paginii trebuie să fie implicați, entuziasmați și atrași de cursurile dvs. În acest scop se folosesc cuvinte/expresii care să-i motiveze spre acțiune (ca exemplu: descoperă, explorează, învață, îmbunătățește etc.

3. Dovezi și testimoniale. Deoarece este expus spre vânzare un produs informațional, trebuie de confirmat valoarea acestuia prin dovezi care vin de la foștii și actualii utilizatori. Se recomandă prezentarea unor statistici relevante, afișarea pe pagină a comentariilor recepționate prin email, messenger, viber etc. de la cursanți. Dovezi ale calității cursului pot fi și unele publicații pe site-uri de noutăți, în media, la TV etc. cu referire la curs.

Accesați linkul pentru mai multe sfaturi cu referire la conținutul paginii de vânzări a cursurilor <https://www.learnworlds.com/course-landing-page-with-examples/#twenty>.



Promovarea cursurilor

Succesul și profitabilitatea cursurilor depind nu doar de calitatea conținutului și de expertiza trainerului, dar și de modul în care acesta este promovat. În același timp promovarea va avea impactul scontat asupra profitabilității cursului doar dacă este organizată astfel, încât să fie luat în calcul traseul pe care îl parcurge cumpărătorul din momentul în care a aflat despre curs, până face achiziția propriu zisă.

În marketing acest traseu este descris prin instrumentul care poartă numele de **pâlnie de vânzări** - instrument care descrie specificul etapelor prin care trece cumpărătorul din momentul conștientizării necesității unui produs/serviciu, până în momentul în care va face achiziția. Pentru a avea o campanie de succes este nevoie ca instrumentele de promovare asociate fiecărei etape din pâlnie să fie focusat pe finalitatea anticipată de la etapa respectivă.

Conform pâlniei de vânzări, cumpărătorul de cursuri parcurge **5 etape** ce trebuie de luat în calcul la organizarea promovării: conștientizare, interes, dorință, acțiune, loialitate.



Fig. 8. Instrumentul de marketing „Pâlnie de vânzări”

Forma pâlniei indică că la fiecare etapă numărul de persoane din pâlnie devine tot mai mic, respectiv, sarcina promovării constă atât în atragerea unui număr cât mai mare de persoane în pâlnie, cât și diminuarea pierderilor de potențiali cumpărători care au loc la trecerea de la o etapă la alta.

Vom analiza în continuare care sunt sarcinile promovării la fiecare etapă a pâlniei și ce instrumente pot fi utilizate pentru a atinge rezultatele așteptate.

Etapa de conștientizare

La aceasta etapă promovarea urmărește scopul de a capta atenția publicului țintă prin conținut convingător, branding și printr-un mesaj care să iasă în evidență. Dacă cursul are o pagină web, scopul campaniei de promovare constă în atragerea unui trafic cât mai mare pe web, fără aceasta măsurile întreprinse la următoarele etape ale pâlniei nu au sens. Pentru a atrage trafic pot fi folosite mai multe canale:

- Publicarea informației pe pagina web, care va fi accesibilă persoanelor care intra pe web în căutarea informațiilor de acest gen sau sunt direcționate spre web de către motoarele de căutare etc.

- Publicitatea plătită pe Facebook, Instagram, Google, LinkedIn, pe site-uri de publicitate, alte site-uri cu flux mare de vizitatori, care va ajuta ca informația să fie afișată anume persoanelor care au nevoie de cursul respectiv;

- Publicarea articolelor, postări pe blog/vlog legate de tematica cursului. Scrierea articolelor este una dintre cele mai relevante căi de a atrage atenția persoanelor interesate de conținutul cursului. Prin articole și postările în blog/vlog sunt demonstrate expertiza trainerului, abilitățile, experiența. Pentru un impact mai bun, articolele/postările pot conține chiar anumite părți din conținutul cursului.

- Producerea de conținut în social media. Conținutul pentru social media este similar celui din articole și postările în blog/vlog. Conținutul distribuit prin rețele de socializare (pagina din Facebook, canalul din Telegram sau Youtube etc.) trebuie să fie focusat pe problemele/durerile/interesele grupul țintă, conexe cu tematica cursului. În baza acestor probleme pot fi elaborate tutoriale simple și scurte, ghiduri complexe etc. Nu există o strategie „perfectă” pentru conținuturile din social media, totul se rezumă la identificarea platformei potrivite pentru conținutul livrat, persistența și încercarea continuă a diferșelor tipuri de conținut.

- Dezvoltarea legăturilor și rețelelor. În scopuri promoționale poate fi folosit publicul altor persoane pentru a genera trafic – scrierea de postări pentru alte bloguri, influenceri, partajarea de conținut pe paginile și în grupurile altor persoane, apariții în podcasturi, interviuri, publicații în buletine informative relevante etc.

Etapa de interes

Dacă la etapa precedentă era nevoie de a capta atenția publicului țintă, la aceasta etapă se aplică tehnici prin care să fie menținută atenția.

Tehnici ce permit menținerea atenției vizitatorilor:

✓ **Aplicarea tehnicilor lead magnet.** Termenul „lead” se referă la datele de contact ale persoanelor pentru care conținutul cursului este relevant, iar ”lead magnetul” este ceva valoros ce este oferit potențialului cumpărător în schimbul datelor de contact. Există o mulțime de magneți ce pot fi folosiți în scopul de a colecta datele de contact a publicului interesat de conținutul cursului: oferirea de texte în format PDF, ghiduri, rapoarte, lectii video gratuite, checklist-uri, tutoriale, șabloane, lecții de probă (1-2 sesiuni gratuite), cupoane de reduceri, tombole etc. Această metodă de menținere a atenției va funcționa dacă este oferit ceva care contează cu adevărat pentru publicul interesat de tematica cursului.

✓ **Ghiduri aprofundate (articole sau video).** Articolele sau videourile afișate la această etapă trebuie să fie mai profunde și mai complexe comparativ cu cele oferite la etapa de conștientizare. La această etapă pot fi oferite resurse noi sau pot fi setate astfel postările la etapa de conștientizare, încât să fie accesibilă doar o parte din conținut, cealaltă parte devenind accesibilă doar după ce sunt lăsate datele de contact.

✓ **Webinare gratuite.** Pot webinar live sau preînregistrate, cu o durată de 0,5 – 1,5 ore, organizate într-un format captivant și interactiv. Webinarul trebuie să conțină 1-2 subiecte relevante din curs, prin care va fi demonstrată publicului țintă importanța conținutului dar și expertiza trainerului.

✓ **Remarketing** - reamintirea persoanelor care au fost interesate de publicitate, articole etc. folosite la prima etapă despre curs. Prin utilizarea unor tehnici speciale, persoanele care au deschis articolele, videoclipurile, au intrat pe pagina web a cursului pot vedea repetat publicitatea sau alte materiale promoționale.

Etapa de dorință

În partea de sus a pâlniei, acțiunile de promovare erau focusate inițial pe captarea atenției (conștientizarea) publicului țintă, apoi pe păstrarea atenției (interesul) prin conținuturi mai aprofundate și mai valoroase. Dacă totul a fost făcut corect, persoanele interesate au oferit datele de contact în schimbul lead magnetului de care au beneficiat. Dar încă nu s-a reușit transformarea interesului cumpărătorului țintă în dorința de a cumpăra cursul.

Scopul promovării la această etapă constă în construirea unei strategii de comunicare (prin Email, Messenger, Telegram, Slack etc.) cu publicul care a oferit datele de contact, prin care se urmărește convingerea acestuia de faptul că expertul poate să-i ofere soluții pentru problema specifică pe care o are. În acest scop, pentru canalul de comunicare selectat va fi construită o pâlnie, în conformitate cu care vor fi trimise mesaje cu o anumită regularitate și logică.

Spre exemplu, dacă va fi folosit emailul drept canal de comunicare, persoana care a lasat datele de contact va fi abordată repetat prin mesaje care au menirea de a o determina să facă achiziția. În acest scop, vor fi expediate treptat mesaje care urmăresc:

Pasul 1: Stabilirea încrederii;

Pasul 2: Consolidarea autorității;

Pasul 3: Conștientizarea durerii;

Pasul 4: Oferirea soluției.

Fiecare pas presupune transmiterea a 2-3 mesaje, focusate pe atingerea obiectivului aflat în vizorul etapei respective a campaniei de email marketing. Spre exemplu, pentru a insufla încredere potențialului cumpărător, vor fi trimise 3 mesaje la adresa indicată de utilizator:

E-mail 1: Bun venit și acces la lead magnet – conține un mesaj de mulțumire pentru interesul persoanei față de conținutul lead magnetului și un link de unde va fi descărcat acesta.

E-mail 2: Povestea trainerului – este oferită o informație atractivă despre trainer, iar în calitate de bonus poate fi oferit accesul la un articol mai valoros.

E-mail 3: Misiunea trainerului și ce urmează – vor fi prezentate valorile de bază, dar și oferite informații cu referire la conținutul educational, pentru a înțelege la ce se pot aștepta cursanții.

Accesați linkul pentru a afla mai multe despre cum pot fi construite campaniile de e-mail marketing pentru vânzarea cursurilor:

<https://www.inboxarmy.com/email-marketing-guide/email-marketing-for-online-courses>

Etapa de acțiune

Această este etapa către care trebuiau să ducă toate măsurile întreprinse la etapele precedente – nu este suficient ca publicul țintă să afle despre curs și să citească articolele, să participe la webinar etc., sarcina întregii campanii este motivarea publicului să cumpere cursul.

Pentru a atinge obiectivul se va opera cu ***două elemente cheie***:

- 1) imboldul spre acțiune;
- 2) pagina de vânzare a cursului.

Aceste două elemente funcționează împreună, deoarece imboldul spre acțiune cu care s-a finalizat campania prin e-mail de la etapa precedentă trebuie să direcționeze publicul țintă spre pagina de vânzări a cursului.

Există mai multe moduri de a face acest lucru, dar în mare parte, magia se întâmplă în interiorul pâlniei de e-mail (sau de pe alt canal de comunicare). Până la acest moment publicul țintă a fost antrenat într-o călătorie captivantă, i-a fost captată și menținută atenția, interesul a fost

transformat în dorință, i-a fost insuflată încredere și au fost consolidate relațiile, i-au fost oferite diverse resurse valoroase.

Respectiv, publicul este pregătit pentru a face achiziția – este timpul de a trece la următorul pas: **îndemnul spre acțiune**. Prin acest pas cumpărătorii potențiali sunt puși în fața deciziei – să cumpere sau cel puțin să vadă oferta, care este plasată pe pagina de vânzare a cursului. În ofertă publicului îi va fi reamintită problema cu care se confruntă; prezentată soluția oferită de trainer; dezvăluite beneficiile de bază; prezentați următorii pași.

Un moment-cheie: pe pagina de vânzare va fi butonul spre acțiune (*ex.* „înscrie-te acum”) prin intermediul căruia vizitatorul poate începe procesul de cumpărare a cursului.

Accesați linkul pentru a afla mai multe despre cum trebuie să arăte o pagină de vânzări cu impact ridicat:

<https://foundr.com/articles/building-a-business/online-courses/online-course-landing-sales-page>

Etapa de loialitate

După ce vânzarea a fost finalizată se recomandă continuarea campaniei de promovare, urmărind loializarea cumpărătorilor atât a publicului care a cumpărat, cât și a celui ce nu a cumpărat.

Dacă persoana **a cumpărat, loializarea îl va motiva:**

- să cumpere și să participe la cursurile viitoare;
- să contribuie la generarea de noi idei de cursuri;
- să participe la testarea proiectelor viitoare;
- să recomande cursul altor persoane;
- să ofere recenzii, testimoniale, studii de caz de succes.

În acest scop pot fi create forumuri, grupuri private pe Facebook, Telegram, Slack etc., prin care se va menține relația cu trainerul dar și cu ceilalți cusanți pentru a primi răspuns la întrebări, a face schimb de experiență, a primi acces la content suplimentar și/sau servicii după finalizarea cursului. O comunitate de acest gen permite trainerului să distribuie și să testeze conținuturi noi, să adreseze întrebări, să adune testimoniale, să observe și să cerceteze publicul, să testeze idei noi și proiecte viitoare.

Dacă persoana **nu a cumpărat**, oricum se încearcă loializare, aceste persoane fiind o resursă valoroasă pentru trainer Acest gru de utilizatori pot ajuta la:

- înțelegerea greșelilor care au fost comise la etapele precedente de promovare sau chiar la etapa de elaborare a cursului;
- dezvoltarea altor produse ce pot fi mai relevante pentru acest public;
- țintiți ca și public țintă în următoarele campanii de promovare – dacă nu au cumpărat acum, nu este exclus faptul că vor cumpăra cursul în viitor.

Important:

Pentru a beneficia de aceste oportunități este nevoie de a păstra contactele în baza de date și de a menține comunicarea prin email (prin campanii de email marketing dedicate acestui grup de utilizatori) sau prin alte canale de comunicare.

La finalizarea fiecărei campanii de promovare și vânzare a cursurilor se recomandă realizarea unei analize pentru a înțelege care au fost succesele și lacunele campaniei, informații care vor fi utile pentru următoarele campanii de promovare.



3.4. Evaluarea programelor/cursurilor de învățare pe tot parcursul vieții



În Republica Moldova, structura centrală care urmărește scopul de asigurare a calității serviciilor prestate de către instituțiile din domeniul educației și cercetării este **Agencia Națională de Asigurare a Calității în Educație și Cercetare**, contribuind astfel la realizarea cerințelor societății și pieței muncii în formarea cadrelor competente. Agenția stimulează creșterea nivelului de responsabilitate a instituțiilor din domeniile educației și cercetării față de calitatea serviciilor prestate.



Programele de formare profesională continuă în cadrul învățării pe tot parcursul vieții se supun evaluării în vederea acreditării sau autorizării de funcționare provizorie, în condițiile legii.



Decizia cu privire la autorizarea de funcționare provizorie, la acreditare, neacreditare sau la retragerea dreptului de organizare a unui program de formare profesională

continuă se adoptă de Ministerul Educației și Cercetării în baza rezultatelor evaluării efectuate de Agenția Națională de Asigurare a Calității în Educație și Cercetare.



Evaluarea internă (autoevaluarea) și externă a calității în vederea autorizării de funcționare provizorie și acreditării programelor de studii și a instituțiilor de învățământ este realizată în conformitate cu prevederile **Metodologiei de evaluare externă a calității în vederea autorizării de funcționare provizorie și acreditării programelor de studii și a instituțiilor de învățământ profesional tehnic, superior și de formare continuă** (HG nr. 616 din 18.05.2016, modificată prin HG nr. 79 din 16.02.2022).



Autoevaluarea și evaluarea internă a calității programelor de formare profesională continuă sunt realizate de către structurile instituționale responsabile de asigurarea calității acestora, în conformitate cu standardele naționale de referință.



Evaluarea externă a calității programelor de formare profesională continuă este realizată de către Agenția Națională de Asigurare a Calității în Educație și Cercetare.



Evaluarea externă a calității poate fi organizată per program de studii sau grup de programe de studii din același domeniu de formare profesională inclusiv programe interdisciplinare.



Instituția de învățământ superior/ profesional tehnic care a obținut acreditare pentru cel puțin un program de studii într-un domeniu de formare profesională inițială este în drept să organizeze programe de formare continuă de maximum 20 credite/600 de ore în acest domeniu, respectiv se consideră autorizate să funcționeze provizoriu, însă nu sunt exceptate de la procedura de acreditare.



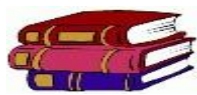
Inițierea procedurii de evaluare externă a calității în vederea acreditării programelor de formare continua se realizează dacă programul are promoție în ultimii 5 ani.



În cazul programelor de formare profesională continuă cu un număr de până la 900 de ore (30 de credite), preconizate a fi realizate în limitele a 6 luni consecutive, la inițierea unui nou program sau fondarea unei noi instituții de învățământ, evaluările externe în vederea autorizării de funcționare provizorie și în vederea acreditării instituției/programului de studii sunt realizate într-o singură evaluare externă, constituită din două etape: în vederea autorizării de funcționare provizorie și în vederea acreditării.



Instituția de învățământ elaborează și implementează un plan de măsuri corective pentru eliminarea neconformităților identificate în procesul de evaluare externă a calității și, în termen de 6 luni, îl prezintă Agenției, în conformitate cu *Procedura de monitorizare postevaluare a programelor de studii și a instituțiilor de învățământ profesional tehnic, superior și de formare continuă*, elaborată de ANACEC.



Referințe bibliografice:

1. Bolboceanu A., Cucer A., Pavlenko L. etc. *Referințe epistemologice ale asistenței psihologice în contextul învățării pe tot parcursul vieții*. Monografie realizată în cadrul Proiectului instituțional Epistemologia și praxeologia asistenței psihologice a învățării pe tot parcursul vieții. Chișinău: Institutul de Științe ale Educației, 2018. P.12.
2. *Cadrul național al calificărilor din Republica Moldova*, aprobat prin HG nr. 1016 din 23.11.2017. <http://lex.justice.md/index.php?action=view&view=doc&lang=1&id=372759>
3. Cartea Albă privind viitorul Europei. Reflecții și scenarii pentru UE-27 până în 2025. Uniunea Europeană, 2017. 32 p.
<https://ec.europa.eu/commission/sites/beta-political/files/carte-alba-privind-viitorul-europei-ro.pdf>.
4. *Codul Educației nr. 152 din 17 iulie 2014* (Monitorul Oficial al Republicii Moldova, 2014, nr. 319-324, art. 634);
5. Codul muncii Republicii Moldova, Titlul VIII,
https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=113032&lang=ro
6. Constituția Republicii Moldova, articolul 35.
https://www.constcourt.md/public/files/file/Baza%20legala/constitutia_ro_22.05.17_ro.pdf
7. Cooperarea pentru atingerea obiectivelor politicilor în domeniul educației (cadrul ET2020). / Cooperation to Achieve Policy Objectives in the Field of Education (ET2020 Framework). Available: https://ec.europa.eu/education/policies/european-policy-cooperation/et2020-framework_en.
8. Making a European area of lifelong learning a reality. Communication from the Commission.COM (2001) 678 final, 21 November 2001, Brussels, 21.11.2001.
<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52001DC0678&qid=1654930105125&from=EN..>
9. *Metodologia de elaborare a programelor de formare profesională continuă și a curriculumului în cadrul învățării pe tot parcursul vieții*, aprobată prin ordinal MECC nr. 70 din 25.01.2019. https://usm.md/wp-content/uploads/dfc_metodologia_elaborare_programer_fc_parcursul-vietii_2019.pdf
10. *Metodologia de elaborare a programelor de formare profesională continuă a cadrelor didactice*, aprobată prin ordinal MECC nr. 92 din 30.01.2019.
https://usm.md/wp-content/uploads/dfc_metodologia_elaborare_programer_fc_cd_2019.pdf
11. *Metodologia de evaluare externă a calității în vederea autorizării de funcționare provizorie și acreditării programelor de studii și a instituțiilor de învățământ profesional tehnic, superior și de formare continuă*, aprobată prin HG nr. 616 din 18.05.2016, cu modificările efectuate prin HG nr. 79 din 16.02.2022, publicată: 18.02.2022 în MO Nr. 45-52, art. 110. <http://lex.justice.md/index.php?action=view&view=doc&lang=1&id=364908>
12. Programul de învățare pe tot parcursul vieții 2007- 2013.
http://publications.europa.eu/resource/cellar/9db52226-cb65-4fc1-883715be04430cc7.0014.02/DOC_2
13. Recomandare a Parlamentului European și a Consiliului din 18 decembrie 2006 privind competențele-cheie pentru învățarea pe tot parcursul vieții. În: Jurnalul Oficial al Uniunii Europene nr. L 394/10 din 30.12.2006. <https://www.ecalificat.ro/uploads/files/productsitems/0/>

14. Recomandarea Consiliului din 22 mai 2018 privind competențele-cheie pentru învățarea pe tot parcursul vieții. În: Jurnalul Oficial al Uniunii Europene nr. C189/1 din 04.06.2018. [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/RO/TXT/PDF/?uri=CELEX:32018H0604\(01\)&from=LT](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/RO/TXT/PDF/?uri=CELEX:32018H0604(01)&from=LT)
15. Recomandarea Consiliului Uniunii Europene din 22 mai 2017 privind Cadrul european al calificărilor pentru învățarea pe tot parcursul vieții și de abrogare a Recomandării Parlamentului European și a Consiliului din 23 aprilie 2008 privind stabilirea Cadrului european al calificărilor pentru învățarea de-a lungul vieții (2017/C 189/03) <https://europa.eu/europass/ro>.
16. Recomandarea Consiliului Uniunii Europene privind competențele-cheie pentru învățarea pe tot parcursul vieții, adoptată de Consiliul la cea de a 3617-a sa reuniune, din 22 mai 2018. <http://data.consilium.europa.eu/doc/document/ST-9009-2018-INIT/ro/pdf>.
17. *Regulamentul cu privire la formarea continuă a adulților*, aprobat prin HG RM nr.193 din 24 martie 2017, modificat prin HG nr. 387 din 15.06.2022.
18. Strategia Universității de Stat de Educație Fizică și Sport privind formarea profesională continuă, 2021. 25 p. https://usefs.md/PDF_NEW/USEFS_Strategia%20FORMARE%20CONTINUA_final.pdf
19. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A52007SC1484&qid=1654930037197#>
20. https://www.solidar.org/system/downloads/attachments/000/000/213/original/29_IIIpolicyframe.pdf?1457601278
21. [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2021/690630/EPRS_BRI\(2021\)690630_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2021/690630/EPRS_BRI(2021)690630_EN.pdf)
22. [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/ALL/?uri=CELEX:32021G0226\(01\)](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/ALL/?uri=CELEX:32021G0226(01))
[https://eur-lex.europa.eu/legal-content/RO/ALL/?uri=CELEX:32021G0226\(01\)](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/RO/ALL/?uri=CELEX:32021G0226(01))
<http://lex.justice.md/index.php?action=view&view=doc&lang=1&id=369645>