

## EDUCAȚIE INTERCULTURALĂ



Viorica GORAȘ-POSTICĂ

dr. hab., prof. univ., Universitatea de Stat din Moldova, Centrul Educațional PRO DIDACTICA

CZU 378.091 | doi.org/10.5281/zenodo.5036112

### Noi realități și provocări ale educației interculturale în universități. Studiu de analiză a necesităților pe marginea documentelor de planificare strategică

**Rezumat:** Studiul prezintă rezultatele unei cercetări calitative pe marginea promovării educației interculturale (EIC) în 7 universități cu profil pedagogic din Republica Moldova. Cercetarea s-a realizat în baza documentelor de dezvoltare strategică. Situația actuală a relevat că educația interculturală este reflectată parțial și sporadic, afectându-se, astfel, calitatea formării inițiale a viitoarelor cadre didactice, dar și competența lor interculturală, inerentă dezvoltării personale și profesionale în mediile sociale multiculturale. De asemenea, se propun recomandări pentru optimizarea promovării EIC prin intermediul actelor de proiectare strategică și operațională, în contextul învățământului superior, confruntat cu multiple provocări.

**Cuvinte-cheie:** planificare strategică, educație interculturală, învățământ universitar, documente strategice, universități, manageri, studenți, viitori pedagogi.

**Abstract:** The study presents the results of qualitative research into the promotion of intercultural education (IE) in 7 universities with pedagogical profile in the Republic of Moldova, as seen at strategic development documents level. The study has revealed that intercultural education is only partially and sporadically reflected in such documents, thus affecting both the overall quality of the initial training of future teachers and their intercultural skills, which are inherent for personal and professional development in a multicultural social environment. Recommendations are made in order to optimize the promotion of IE through strategic and operational planning documents in a higher education context, which is facing multiple challenges.

**Keywords:** strategic planning, intercultural education, university education, strategic documents, universities, managers, students, future teachers.

#### INTRODUCERE

Abordarea investigativă a planificării strategice, în general, și a perspectivei educației interculturale, în particular, se manifestă ca o provocare relativ recentă pentru preocupările noastre academice, motivată fiind atât de exigențele unui proiect original de parteneriat universitar, cu sprijin internațional, cât și de necesitățile curente de restructurare și optimizare pe care le resimte domeniul formării inițiale a cadrelor didactice nu doar din țara noastră, dar din toată regiunea Europei de Est, inclusiv din spațiul ex-sovietic. Așa cum în era cunoașterii și a informației, cu care suntem contemporani, proiectul și proiectarea ca proces au devenit concepte emblematic, planificarea strategică se impune nu doar ca necesitate vitală pentru dezvoltarea entităților, ca normativitate legislativ-procedurală și instituțională, ci și ca normativitate preventiv-rezolutivă funcțională (cf. Constantin

Cucoș). În contextul proiectului Strategiei naționale *Educația 2030*, înaintat pentru dezbateri publice, principiul participării și al transparenței reclamă contribuția plenară la realizarea misiunii sistemului educațional la nivel național, în care se proiectează următoarele: "...a corespunde necesităților celor ce învață și ale societății; va deveni mai rezistent, flexibil, capabil de a oferi educație fără întrerupere în condițiile mereu schimbătoare de ordin social, economic, demografic; va deveni un factor real de asigurare a dezvoltării durabile, sociale și economice, prin formarea resurselor umane de calitate, și se va constitui într-un factor esențial pentru dezvoltarea societății bazate pe cunoaștere" [2].

#### CADRU CONCEPTUAL

În Conceptul Strategiei naționale *Educația 2030* se proiectează următoarele: către 2030 "toți elevii/studentii vor obține cunoștințe și competențe, inclusiv transformativă, necesare pentru promovarea dezvoltării durabile și a stilurilor de viață durabile, a protecției mediului, modului sănătos de viață, *drepturilor omului, egalității de gen, culturii păcii și nonviolenței, cetățeniei globale și aprecierii diversității culturale, precum și a contribuției culturii la dezvoltarea durabilă*" (obiectivul de dezvoltare durabilă 4.7) [2, p. 6]. Subscriem totalmente la valorile promovate ca imperative ale politicii educaționale și le subliniem pe cele relevante studiului în cauză, care formează o paletă semantică cuprinzătoare a problematicii contemporaneității, recunoscută și asumată la nivel global.

Conform experților în domeniu, "elaborarea și implementarea PDS/PDI a instituției de învățământ a devenit o condiție indispensabilă a activității manageriale, deoarece acest document asigură creșterea calității, a eficienței și a echității sistemului de educație, a gradului de autonomie a instituției, precum și responsabilitatea publică pentru serviciile educaționale prestate" [1, p. 6].

Specialiștii recunosc că există o varietate de terminologii utilizate în managementul strategic, precum și multiple abordări practice. Nu se poate spune că există o singură cale perfectă de a efectua planificarea strategică. Fiecare instituție are propria interpretare a abordărilor și a activităților de management strategic. Cu toate acestea, există anumite etape tipice, care implică activități similare, divizate în patru stadii de bază: *analiză, planificare, implementare și evaluare*. De asemenea, se poate afirma că managementul strategic este un continuum de etape succesive: analiza critică a unui sistem, formularea și evaluarea politicilor, planificarea acțiunilor, gestionarea și monitorizarea, revizuirea și evaluarea. Experiența și lecțiile învățate din implementare, monitorizare și evaluare oferă feedback pentru ajustarea programului curent sau pentru următorul ciclu de formulare a politicilor și de planificare a acțiunilor.

Educația interculturală în învățământul superior, la rândul său, se prezintă ca o dimensiune transversală la toate stadiile de planificare strategică și poate deschide perspective integratoare de abordare a diversității (sociale, culturale, etnice, lingvistice, religioase etc.), dar și de dezvoltare specifică a finalităților și a rezultatelor, prin orientarea spre eficiența și eficacitatea procesului educațional axat pe nevoile specifice ale viitoarelor cadre didactice.

#### METODOLOGIE

Studiul de față a fost realizat în primul semestru al anului 2021, în cadrul proiectului *Promovarea și dezvoltarea educației interculturale (EIC) în formarea inițială a cadrelor didactice* (faza 2), sprijinit de Fundația *Pestalozzi* din Elveția, implementat de CE PRO DIDACTICA, în perioada 2021-2023, în șapte universități-partenere: Universitatea de Stat din Moldova (USM), Universitatea de Stat *B.P. Hasdeu* din Cahul, Universitatea de Stat *A. Russo* din Bălți (USARB), Universitatea de Stat din Comrat (USC), Universitatea de Stat din Taraclia *Gr. Țamblac*, Universitatea Pedagogică de Stat *Ion Creangă* din Chișinău (UPSC), Universitatea de Stat din Tiraspol (cu sediul la Chișinău) (UST). Au fost implicați peste 30 de manageri de niveluri diferite de la 20 de facultăți/departamente și catedre cu profil pedagogic, care au completat un chestionar online (cu diferite tipuri de itemi), în scop de constatare a situației și de identificare a aspectelor specifice EIC la nivel de documente strategice, inclusiv a problemelor și a oportunităților inerente fiecărui act de abordare strategică a domeniului sub un aspect relativ specific, dar crucial pentru corectitudinea politică și etică a actelor reglatoare.

#### CONSTATĂRI ȘI PROVOCĂRI

În cursul cercetării, am constatat din start că toate universitățile dispun de un document de dezvoltare strategică, perioada de dezvoltare planificată în ultimul PDS a instituției prezentându-se diferit, în toate însă fiind vorba de 5 ani. De asemenea, am fost interesați de vizibilitatea și gradul de promovare a acestui document, inclusiv în mediul online. Doar două instituții nu a plasat PDI-ul selectiv sau integral pe pagina web [3, 4, 8].

Nivelul de reflectare a dimensiunii "educație interculturală" în PDI a fost apreciat ca *mediu* de 6 universități și ca *nesesizat* de una. Această situație relevă necesitatea unor intervenții calitative direcționate spre domeniul EIC, precum își propune inițiativa din proiectul menționat mai sus. Cu referire la elementele structurale din PDI în care s-a identificat dimensiunea EIC, au fost specificate următoarele: *misiunea* (3 universități), *acțiuni strategice* (4), *probleme strategice* (1) și *toate elementele* (1). Cele numite anterior au fost confirmate prin exemplele din tabelul ce urmează:

Tabelul 1. *Reflectarea EIC în PDS-urile universitare*

Universitatea B.P. Hasdeu din Cahul	Valorile promovate de managementul universității pun accent pe egalitate și diversitate.
Universitatea de Stat A. Russo din Bălți	<p><i>Acțiuni prioritare 2.2.</i> Elaborarea unui nou set de programe de formare profesională continuă a adulților, cu prioritate pentru dezvoltarea competențelor-cheie: digitale, antreprenoriale, lingvistice, interculturale și alte competențe noi, solicitate de piața muncii, dezvoltarea competențelor profesionale comune mai multor ocupații, valorificând metodologia de formare/dezvoltare a acestora, conform prevederilor Codului educației [3].</p> <p>4.3. <i>Internaționalizarea academică instituțională.</i> Misiunea USARB vizează internaționalizarea ei prin încadrarea universității în spațiul european unic al cunoașterii și al cercetării, promovarea și facilitarea activităților de cooperare și mobilitate internațională ale profesorilor și studenților. Aceste aspirații derivă atât din actualele politici educaționale și de cercetare, cât și din specificul universității bălțene, care este o instituție de învățământ superior cu un profil multicultural și multilingval distinct, marcat și de deschidere națională și internațională [3, p. 26].</p>
Universitatea de Stat din Comrat	<p><i>Misiunea universității:</i> "...satisfacerea necesităților cetățenilor și ale societății în învățământul superior calitativ, postuniversitar și formare profesională suplimentară, capabile de a concura pe piața națională și internațională a muncii; păstrarea, dezvoltarea și promovarea valorilor culturale și istorice naționale; dezvoltarea diversificată a personalității viitorului specialist, care posedă un înalt profesionalism, cultură, inteligență, activitate socială, calități de cetățean demn".</p> <p><i>Principii academice:</i> completitudinea, diversitatea și universalitatea cunoștințelor oferite de universitate; calitatea educației în conformitate cu standardele educaționale naționale; dreptul la păstrarea identității etnice, culturale și lingvistice a găgăuzilor, bulgarilor, moldovenilor și altor naționalități care locuiesc la sudul Republicii Moldova.</p> <p><i>Obiectivele strategice</i> ale universității: "...realizarea necesităților personalității în dezvoltare intelectuală, culturală și morală..."</p> <p><i>Cooperarea internațională:</i> cooperarea internațională cu universități în domeniul activităților educaționale, științifice și culturale, cu scopul de integrare în comunitatea internațională de cercetare și educație; participarea la programele de mobilitate academică și schimburile culturale în proiecte comune; desfășurarea evenimentelor științifice și culturale comune [8].</p>
Universitatea de Stat din Taraclia Gr. Țamblac	<p><i>Миссия университета:</i> сохранение, развитие и продвижение национальных культурно-исторических ценностей.</p> <p><i>Задачи университета:</i> сохранение и приумножение нравственных, культурных и научных ценностей общества; воспитание у студентов чувства патриотизма, любви и уважения к национальным традициям; распространение знаний среди населения, повышение его образовательного и культурного уровня; осуществление языковой практики студентов и преподавателей в Болгарии, Румынии или в других странах с целью повышения их коммуникативных умений по болгарскому, румынскому языкам (государственному языку) или другому иностранному языку через обмен с иностранными вузами или по международным программам и проектам.</p> <p><i>Образовательная деятельность и повышение качества образовательных услуг:</i> усиленное изучение государственного языка студентами на всех специальностях с целью реализации своего профессионального потенциала в Молдове, интеграция болгарской общности в языковую, политическую, культурную, экономическую и управленческую жизнь молдавского государства; проведение культурных мероприятий, посвященных национальным и болгарским праздникам, памятным датам истории и культуры болгарского и молдавского народов с целью формирования культурных ценностей у студентов в поликультурном образовательном пространстве.</p>
Universitatea de Stat din Tiraspol (cu sediul la Chișinău)	<i>Obiectiv strategic:</i> promovarea valorilor europene în domeniile științific, cultural și educațional prin cooperare academică internațională [6].

Universitatea de Stat din Moldova	<i>Strategia de internaționalizare. Acțiuni strategice:</i> încurajarea și susținerea mobilităților internaționale ale studenților, cadrelor didactice și administrative; inițierea și susținerea programelor de studii derulate în limbi străine, în special în limba engleză; atragerea unui număr sporit de studenți din alte țări prin participare la diverse evenimente internaționale și prin diseminare susținută a ofertei educaționale în rețeaua de parteneri [5, 7].
-----------------------------------	---

O situație diferită s-a constatat și cu referire la PDS-ul facultăților reprezentate în proiect: două universități au recunoscut că acestea nu sunt elaborate, universitățile din Bălți și Comrat, UPSC și cea din Tiraspol (cu sediul la Chișinău) au oferit și adresele electronice unde acestea pot fi găsite, iar două au răspuns că nu sunt disponibile în formă electronică. Nici PDS-urile departamentelor și catedrelor participante în proiect nu sunt definitivate și disponibile în variantă electronică, la majoritatea structurilor, dar nici dimensiunea EIC nu este reflectată, ceea ce ne confirmă necesitatea intervenției planificate în proiect.

Cu privire la componenta structurală din PDS unde ar fi bine să fie inclusă dimensiunea EIC, marea majoritate au opinat că aceasta ar trebui să se regăsească "la toate, începând cu misiunea, viziunea și finalizând cu acțiuni strategice și operaționale/anuale".

Fiind rugați să numească alte documente strategice universitare unde este reflectată dimensiunea EIC, respondenții au trecut în revistă: *Carta universității, Codul de etică universitară; Кодекс университетской этики, Положение о студенческом самоуправлении, Концепция воспитательной работы* [9]; *Хартия университета; Деонтологический кодекс библиотекаря; Curricula disciplinelor de la ciclul licență și ciclul masterat; Planul strategic instituțional de internaționalizare etc.*

Analiza Regulamentelor/Ghidurilor pentru practica pedagogică ale universităților/facultăților din proiect, din perspectiva reflectării EIC, a descoperit următoarele niveluri de prezență: 5 – nivel absent; 2 – nivel mediu (US Comrat și UPSC). Cea din urmă instituție ne-a oferit și două extrase/responsabilități-cheie ale studenților stagiar, relevante domeniului EIC: "promovarea drepturilor copiilor la educație, promovarea unui comportament profesional tolerant și democratic".

Ca urmare logică a întrebării precedente, a fost evaluată atitudinea vizavi de intervențiile necesare "pentru a optimiza dimensiunea EIC în *Ghidul pentru practica pedagogică*", răspunsurile conturând următoarea arie tematică: direcții strategice de realizare a stagiilor de practică (o universitate); obiectivele practicii pedagogice (două universități); competențele necesare de format la studenți (patru universități); strategii și demersuri interculturale la diferite niveluri ale învățământului general prin documente reglatoare; diagnosticarea competenței interculturale/metode/instrumente etc.; educație compensatorie pentru străini vizând aplanarea problemelor copiilor de imigranți.

Ca exemplu de răspuns detaliat, ce caracterizează amplu situația, îl oferim pe cel de la UST (cu sediul la Chișinău): "În Regulamentul privind stagiile de practică, aprobat la ședința Senatului UST din 11 noiembrie 2014, s-a decis: 1. A completa (p. 42) alineatul privind obligațiile studentului stagiar: Studenții stagiar sunt obligați să manifeste respect față de cultura organizațională, diversitatea culturală a unității-bază de practică; să realizeze acțiuni strategice pentru a crea în grupul de copii, cadre didactice o atmosferă în care diversitatea culturală se recunoaște, împărtășește și se respectă. 2. În Curriculumul stagiilor de practică și în Ghidul aferent – a se introduce completări la "proiectarea activităților stagiului, inclusiv la stagiile de practică psihologică ce vizează activitatea de psihoprofilaxie, consiliere, dezvoltare personală; precizarea aspectelor metodologice care trebuie respectate de către stagiar și instituția în care se realizează stagiul: toleranța, egalitatea, complementaritatea valorilor, valorificarea cadrului educațional în spiritul diversității, al drepturilor omului și ale copilului, egalității de șanse, dialogului intercultural etc."

Cu referire la intervențiile cu scopul de "a optimiza dimensiunea EIC în *Ghidul pentru elaborarea tezelor de master/licență*", o universitate consideră că ar fi bine de inclus dimensiunea EIC la acțiunile strategice prevăzute în realizarea stagiilor de practică pedagogică; patru universități susțin că ar fi bine de încurajat asemenea tematici de cercetare, cu obiective relevante, inclusiv: "Необходимо включать в гид темы лиценционных работ, направленных на исследование проблем межкультурного/поликультурного образования. В зависимости от специфики предмета это могут быть исследования, связанные с межкультурным воспитанием (педагогика), межкультурными взаимодействиями (история, социология), взаимовлиянием культур (филология), поликультурным образовательным проектированием (дидактика) и т.д. Необходимо включить региональный компонент в тематику работ, направленный на исследование проблем взаимоотношений этносов в полиэтнической среде" (Universitatea de Stat din Taraclia) și "... În *contextul formulării temelor tezelor, precizarea problemelor de cercetare* axate pe dezvoltarea valorilor EIC la subiecții procesului educațional și (2) *La Cerințele pentru elaborarea și susținerea tezelor de master/licență*, care să abordeze subiecte raliante la provocările lumii contemporane, în contextul cărora educația interculturală are rol semnificativ" (UST).

Respondenților li s-a solicitat să clasifice așteptările de la *Programul de formare în domeniul proiectării strategice din perspectiva promovării EIC* după componentele operaționale ale competenței interculturale, printre acestea au fost incluse aspecte definitorii ale competenței interculturale.

Tabelul 2. *Așteptări de la Programul de formare în domeniul promovării EIC în documentele strategice*

Cunoștințe EIC	Abilități EIC	Experiențe/schimb de experiență
<ul style="list-style-type: none"> <li>• bazele teoretice ale pedagogiei interculturale; strategii de predare-învățare-evaluare din perspectiva EIC;</li> <li>• structura modernizată a PDS-ului din perspectiva EIC;</li> <li>• incluziune și coeziune sociale din perspectiva promovării EIC;</li> <li>• cunoașterea finalităților și a obiectivelor EIC, recunoașterea necesității dialogului dintre culturi în cadrul unei societăți interculturale și identificarea situațiilor de conflict intercultural;</li> <li>• cunoștințe privind valorificarea datelor analizei SWOT pentru elaborarea planurilor de dezvoltare cu valoare adăugată pe dimensiunea EIC;</li> <li>• cunoașterea provocărilor în promovarea EIC, a dificultăților și bunelor experiențe în proiectarea strategică din alte universități;</li> <li>• знание базовых теоретических ценностей межкультурного образования;</li> <li>• знание основных теоретических моделей межкультурного (поликультурного) образования;</li> <li>• знание теоретико-методологических основ межкультурного образования;</li> <li>• знание особенностей школьной политики в многонациональных государствах и в Республике Молдова;</li> <li>• знание основных направлений практической деятельности по межкультурному (поликультурному) образованию;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• organizarea diverselor activități curriculare și extracurriculare pentru valorificarea EIC;</li> <li>• formularea textelor de misiune, viziune, obiective strategice, acțiuni prioritare;</li> <li>• dezvoltarea empatiei și descoperirea unor asemănări, în special cu cei care sunt diferiți de noi;</li> <li>• înțelegerea valorilor și a credințelor din spatele comportamentelor unei persoane competente intercultural;</li> <li>• manifestarea unei atitudini pozitive față de sine și față de ceilalți, față de identitatea culturală proprie și față de identitatea celor care aparțin unor culturi diferite;</li> <li>• prezentarea modalităților practice de promovare a interculturalității în diferite contexte de învățare: formal, nonformal și informal; incluziune socială;</li> <li>• elaborarea documentelor ce vizează proiectarea strategică din perspectiva promovării EIC;</li> <li>• exersarea capacității de a formula corect, de a include eficient în conținutul actelor universitare a aspectelor definitorii promovării EIC;</li> <li>• proiectarea și elaborarea programelor de promovare și dezvoltare a EIC;</li> <li>• определение критериев и показателей оценивания уровня сформированности у студентов поликультурной и этнокультурной компетентности (толерантность, сотрудничество, уважение и т.д.);</li> <li>• формирование поликультурной личности, способной к мирному сосуществованию, общению и сотрудничеству с представителями других национальностей и культур;</li> <li>• формирование и развитие культуры мира и культуры межнационального общения в рамках учебно-воспитательного процесса в школе;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• bune practici în promovarea dialogului intercultural la toate nivelurile;</li> <li>• valorificarea bunelor practici;</li> <li>• elaborarea participativă/înteruniversitară a proiectului de Strategie instituțională cu referire la promovarea interculturalității;</li> <li>• participarea la rezolvarea problemelor comunității, prin utilizarea capacității de empatie culturală în relațiile cu persoane aparținând unor culturi diferite;</li> <li>• împărtășirea experiențelor universităților implicate în proiect la faza I, diseminarea rezultatelor relevante obținute de acestea și a recomandărilor oferite instituțiilor de învățământ superior debutante în proiect;</li> <li>• preluarea experienței avansate la nivel național și internațional în dezvoltarea competențelor profesionale ale personalului didactic în domeniul EIC;</li> <li>• identificarea în comun a soluțiilor privind sporirea calității procesului de predare-învățare-evaluare în contextul promovării valorilor EIC, internaționalizarea programelor de studii și sporirea mobilității academice;</li> <li>• promovarea unui plan strategic eficient de integrare a dimensiunii EIC în procesul educațional contemporan;</li> <li>• продвижение межкультурного образования на основе толерантности, открытости к различным культурам в вузовской и школьной среде;</li> <li>• внедрение поликультурного содержания в процесс профессиональной подготовки учителей;</li> <li>• создание учебных и дидактических пособий, справочных материалов для обеспечения учебного процесса подготовки будущих педагогов в контексте межкультурного образования в условиях поликультурного диалога Республики Молдова;</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• identificarea problemelor, stabilirea conținuturilor EIC inerente procesului de planificare/dezvoltare strategică.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• формирование профессиональной подготовленности будущих педагогов к межкультурному языковому образованию учащихся;</li> <li>• овладение методами и приемами разрешения конфликтов в поликультурной образовательной среде;</li> <li>• владение студентами педагогическими технологиями межкультурного образования;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• familiarizarea cu bune practici privind proiectarea și implementarea programelor de EIC;</li> <li>• внедрение межкультурного подхода в процессе языкового обучения;</li> <li>• разработка концепции куррикулума и гида по межкультурному образованию;</li> <li>• осуществление взаимосвязи вуза и школы с целью проведения педагогической практики в контексте межкультурного образования и воспитания учащихся;</li> </ul>
--	--	--

La ultima întrebare din chestionar – *Cât de realist este ca în termen de 3 luni să se reușească a integra dimensiunea EIC în documentele strategice abordate mai sus și a le optimiza, evidențiind perspectiva dată?*, răspunsurile s-au împărțit: 3 – realist, 1 – ne-realist și 2 – nu știu, este greu să mă pronunț. Putem deduce că atitudinea optimistă îi caracterizează pe 60 la sută dintre managerii universitari și, ținând cont de părerea celor indeciși și nesiguri, urmează să adaptăm activitățile din proiect și să le adăugăm elemente suficiente de motivare și încurajare pentru managerii implicați, dar și pentru alți actori educaționali cu care aceștia relaționează în procesul de valorificare a dimensiunii EIC la nivel de planificare strategică și operațională.

#### CONCLUZII ȘI PERSPECTIVE

În final, opinăm că discursul oficial promovat de documentele de dezvoltare strategică din universități este de natură neutră vizavi de EIC. Ni-l dorim, în mod evident, mai pronunțat, mai proactiv și mai direcționat în mod expres spre formarea inițială a cadrelor didactice, inclusiv din perspectivă interculturală.

Vocea studenților și a reprezentanților diverselor culturi în elaborarea documentelor nu a fost sesizată suficient, de aceea ne propunem ca perspectiva dată să fie actualizată prin recurgerea la un management participativ al performanței interculturale, sprijinit de cooperare și dialog eficient la diferite niveluri. Or, ”elaborarea unui plan funcțional reprezintă un efort conjugat și constant, care produce decizii fundamentale și acțiuni ce determină misiunea și viziunea instituției, evidențiind pentru cine acestea există, ce face și *de ce*, identificând obiectivele comune și rezultatele scontate” [1, p. 5].

În ultimă instanță însă, nu se poate eluda și faptul că în sectorul educației un plan strategic este produsul fizic al procesului de planificare și concretizează orientări de ghidare privind modul de gestionare a unui sistem de educație într-o perspectivă națională mai

amplă de dezvoltare, care evoluează în mod natural și implică adesea constrângeri și schimbări neașteptate. La acesta din urmă se poate referi și dezvoltarea specifică a contextului sociocultural, în care obiectivele și acțiunile strategice adecvate de EIC se subordonează schimbărilor și fluctuațiilor de ordin divers.

#### REFERINȚE BIBLIOGRAFICE:

1. Bezede R. (coord.) Planificarea strategică. Ghid metodologic. Chișinău: CE PRO DIDACTICA, 2019.
2. Conceptul Strategiei de dezvoltare a educației pentru anii 2021-2030 *Educația 2030* și al Programului de implementare. Pe: [https://mecc.gov.md/sites/default/files/concept\\_strategie\\_program\\_de\\_implementare\\_educatia\\_2030.pdf](https://mecc.gov.md/sites/default/files/concept_strategie_program_de_implementare_educatia_2030.pdf)
3. Plan de dezvoltare strategică USARB. Pe: <https://usarb.md/wp-content/uploads/2021/02/Plan-de-dezvoltare-strategica-2018.pdf>
4. Plan operațional de acțiuni 2020, UPSC. Pe: [https://upsc.md/wp-content/uploads/2020/05/univ\\_doc.\\_intern\\_plan\\_oper\\_actiuni\\_2020.pdf](https://upsc.md/wp-content/uploads/2020/05/univ_doc._intern_plan_oper_actiuni_2020.pdf)
5. Plan de dezvoltare strategică, USM. Pe: [http://usm.md/wp-content/uploads/plan-stragic-2016\\_2020.pdf](http://usm.md/wp-content/uploads/plan-strategic-2016_2020.pdf)
6. Regulamentul privind stagiile de practică, aprobat la ședința Senatului UST. Pe: [https://ust.md/wp-content/uploads/2020/01/regulament\\_stagii\\_practica\\_UST-1.pdf](https://ust.md/wp-content/uploads/2020/01/regulament_stagii_practica_UST-1.pdf)
7. Strategia de internaționalizare USM (extras). Pe: [http://international.usm.md/?page\\_id=48](http://international.usm.md/?page_id=48)
8. Положение об организации учебного процесса в КГУ от 17.10.2016. Pe: <https://kdu.md/images/Files/programa-strategicheskogorazvitiia-kgu-na-2017-2022gg.pdf>
9. Этический кодекс студента. Pe: <https://kdu.md/images/Files/066-2016-accred-etichesk-kodeks-studenta.pdf>