

<http://revped.ise.ro>

Print ISSN 0034-8678; Online ISSN: 2559 - 639X

GABRIELA HUM (ED.), LEARNING BY SHARING. A GUIDE TO EXPERIENCES FROM AND FOR L&D SPECIALISTS.

Bucharest, TREI Publishing House, 2021, 348 pages,

ISBN 978-606-40-1012-4

GABRIELA HUM (COORD.), ÎNVĂȚĂM ÎMPĂRTĂȘIND. GHID DE EXPERIENȚE

SCRISE DE ȘI PENTRU SPECIALIȘTII L&D. București, Editura TREI, 2021,

348 pagini, ISBN 978-606-40-1012-4

Paul LUNGEANU, Daniela IONESCU

Journal of Pedagogy, 2024 (1), 245 - 252

<https://doi.org/10.26755/RevPed/2024.1/245>

The online version of this article can be found at: <https://revped.ise.ro/category/2024/>



This work is licensed under the Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International License.

To view a copy of this license, visit <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/> or send a letter to Creative Commons, PO Box 1866, Mountain View, CA 94042, USA.

Published by:

**CENTRUL NAȚIONAL DE POLITICI ȘI EVALUARE ÎN EDUCAȚIE
UNITATEA DE CERCETARE ÎN EDUCAȚIE**

<http://www.ise.ro/>

<https://rocnee.eu/>

Further information about *Revista de Pedagogie – Journal of Pedagogy* can be found at:

Editorial Policy: <http://revped.ise.ro/editorial-policy/>

Author Guidelines: <http://revped.ise.ro/en/author-guidelines/>

GABRIELA HUM (COORD.), ÎNVĂȚĂM ÎMPĂRTĂȘIND. GHID DE EXPERIENȚE SCRISE DE ȘI PENTRU SPECIALIȘTII L&D. București, Editura TREI, 2021, 348 pagini, ISBN 978-606-40-1012-4

Paul Lungeanu*
Daniela Ionescu**

Universitatea din București
Facultatea de Psihologie și Științele Educației
București, România
paul-cristian.lungeanu@drd.unibuc.ro
daniprofa@gmail.com

1. Învățare și dezvoltare

Învățăm împărtășind despre „școala care învață” prin analogie cu departamentele de *Learning&Development* din cadrul companiilor private. Organizația care învață este una care se află într-un proces continuu de îmbunătățire în a crea, achiziționa și transfera cunoștințe, abilități și moduri de gândire și comportament (Garvin, 1993).

Cartea „Învățăm împărtășind. Ghid de experiențe scrise de și pentru specialiștii L&D” a fost publicată la Editura TREI în 2021, într-un context pandemic în care școlile (dar și toate celelalte organizații) au trecut printr-un proces de adaptare la schimbare. Lucrarea este coordonată de Gabriela Hum (trainer, consultant și psiholog) și documentează în mod sistematic experiența de training a unui grup de specialiști în învățare și dezvoltare personală. Lucrarea

* Student doctorand, Facultatea de Psihologie și Științele Educației, Universitatea din București, București, România.

** Studentă doctorandă, Facultatea de Psihologie și Științele Educației, Universitatea din București, București, România.

este structurată în cinci capitole referitoare la **(1) Learning&Development (L&D) ca partener de business** (viziune, valori și misiune în companie, organizații care învață), **(2) designul unui program de formare** (analiză de nevoi, setare de obiective, designul învățării, pregătirea programului de training, învățarea experiențială), **(3) implementarea programului de formare** (structură, stiluri de învățare și tehnici de livrare, dinamica de grup, facilitarea vizuală), **(4) învățarea după finalizarea programului de formare** (evaluarea trainingului și a transferului în practică) și **(5) perspective în L&D** (planuri de carieră, învățare virtuală, șocul viitorului).

Cum ar fi să privim școala românească prin oglinda unei organizații care învață?

Cum ar fi ca școala românească să dezvolte o cultură organizațională centrată pe învățare?

Cum ar fi ca directorii să realizeze strategii bazate pe **direcția organizației** (misiune, viziune, valori, obiective), **nevoile actorilor** (profesori, elevi) și **trendurile de piață**?

Prof. univ. dr. Dragoș Iliescu punctează, în prefața volumului, faptul că această lucrare are o semnificație istorică importantă, că este un volum emblematic, chiar o primă operă de sinteză în acest domeniu, în special în contextul în care practica României ultimilor 25-30 de ani nu are o tradiție în acest domeniu (fiind complet sub imperiul împrumuturilor culturale). Cartea este ancorată în cercetarea științifică avansată a acestei practici și reprezintă un volum colectiv care sintetizează o experiență informată științific (mai mult decât un volum de sfaturi), dezvoltată de psihologi cu profil academic în marile universități din România.

Primul capitol al lucrării, „*Despre L&D ca partener de business*”, prezintă câteva aspecte de integrare sistematică a învățării și dezvoltării în organizații, plecând de la necesitatea vitală ca fiecare specialist să-și asume misiunea, viziunea și valorile companiei în care activează, astfel încât învățarea și dezvoltarea să devină obiective strategice ale companiei, iar organizația să se transforme într-una care învață. Misiunea, viziunea și valorile unei companii exprimă ferm motivul pentru care există, scopul pe care și-l propune

și modalitățile prin care îl va atinge. Claritatea legată de aceste declarații strategice contează, indiferent de domeniul în care activează o companie și de mărimea acesteia. Studiile realizate în acest sens arată că rezultatele obținute de companie sunt corelate cu claritatea viziunii angajaților asupra obiectivelor companiei. Falsey (1989) spunea că dacă organizațiile doresc să-și maximizeze productivitatea și să se asigure că fac ceea ce ar trebui să facă, acestea trebuie să le asigure angajaților înțelegerea clară asupra a cine sunt, încotro se îndreaptă și cum vor ajunge acolo. O schimbare de succes la nivelul școlii necesită straturi multiple de leadership. Liderii formali și informal – de la nivelul clasei, al școlii și al comunității – oferă, fiecare, resurse diferite pentru orice efort de învățare organizațională. Atunci când lupta se poartă în numele copiilor, al sistemului și al celorlalți actori ai sistemului, se creează contextul pentru schimbare (Senge, 2016). Doar împreună și prin implicarea activă a tuturor actorilor dintr-o școală cresc semnificativ șansele pentru o implementare eficientă a planului de dezvoltare instituțională, prin implicarea unui profesor facilitator cu o expertiză similară unui specialist L&D.

Pentru a se menține în top și a-și îndeplini rolul strategic, departamentul de L&D trebuie să aibă în vedere trei elemente: angajatul (omul), direcția companiei (businessul) și mediul extern acesteia. Din perspectiva unei școli care învață, dezvoltarea profesională continuă a profesorilor și învățarea pe tot parcursul vieții trebuie să devină obiective strategice, verbalizate și internalizate la nivelul culturii școlare, nu doar menționate într-un plan de dezvoltare instituțională – ci susținute și promovate de directorul cu rol de facilitator al inițiativelor de dezvoltare profesională – promovând, astfel, un mediu în care progresul continuu nu este doar așteptat, ci și urmărit cu entuziasm (Illeris, 2014). Toate documentele strategice trebuie elaborate în mod transparent și participativ, și aliniat cu misiunea/valorile școlii, politicile/principiile/norme de formare continuă și păstrând cele trei elemente centrale: omul (nevoile personale de dezvoltare), școala (nevoile instituționale de dezvoltare) și mediul extern (oportunități de învățare și creștere prin ofertele furnizorilor de formare publici/privati, proiecte educaționale în colaborare cu instituții publice, ONG-uri, agenți economici).

Al doilea capitol, „*Designul, un program de învățare*”, ilustrează pași în planificarea programelor de învățare în companii, plecând de la premisa că obiectivele de învățare ce stau la baza designului și desfășurării unui training

valorifică două tipuri de procese: analiza nevoilor pentru dezvoltarea organizației și evaluarea nevoilor de formare ale angajaților.

Pasul 1: Analiza de nevoi (un instrument de cunoaștere și fundamentare a deciziilor), evaluarea competențelor (autorii detaliază o listă de competențe cu descriptori comportamentali, iar în funcție de evaluare sunt stabilite obiectivele de învățare și este elaborat designul programului de formare). Autorii evidențiază importanța abordării în formare a acelor competențe care, în urma evaluării, s-au dovedit a fi mai puțin dezvoltate în raport cu nivelul de performanță așteptat.

Pasul 2: Stabilirea de obiective comportamentale clare, reversul fiind riscul de a ne găsi în situația în care livrăm experiențe de învățare care sunt conduse contextual, de conținuturi poate la modă, dar puțin înțelese sau utile, sau de factori ce nu iau în considerare imaginea de ansamblu a dezvoltării unei organizații, echipe sau persoane.

Pasul 3: Designul programului de formare, orientat de taxonomia lui Bloom și de alte instrumente utile în acest sens: calibrarea nivelului de detaliu (reamintire, înțelegere, aplicare, analiză, sinteză, evaluare), modelul 4MAT (4 arii principale: experimentarea, generalizarea, reflectarea și acțiunea; în gândirea abordărilor de training fiind necesare și întrebările: de ce este important pentru mine, echipă, organizație?, ce este important?, cum se poate folosi informația?, care este cea mai potrivită abordare pentru mine, cum adaptez informația la realitatea mea?).

Pasul 4: Pregătirea programului de training (în pregătirea programului de dezvoltare avem două elemente importante: cunoașterea și înțelegerea mediului în care lucrează participanții, autorii prezentând o listă de pași în vederea pregătirii acestei etape).

Pasul 5: Învățarea experiențială și trainingul experiențial (prezentat prin triunghiul învățării - idee, acțiune, rezultat – competența-cheie fiind *a învăța să înveți*).

În contextul în care fiecare comisie de mentorat didactic și formare în cariera didactică are atribuția de a realiza analiza de nevoi de formare la nivelul

personalului didactic din unitatea de învățământ, capitolul 2 pune la dispoziție instrumente utile și validate științific, ce pot ghida procesul de la unul teoretic, către unul bazat pe descriptorii comportamentali – cu atât mai mult cu cât profilul de competențe al cadrului didactic ocupă un loc central în dezbaterea publică și în politicile educaționale.

Cel de-al treilea capitol, „*Implementarea programului de formare*”, aduce în atenția cititorului povestea călătoriei pregătirii trainingului: cunoașterea partenerilor de drum, încălzirea, analiza hărții pentru a vedea unde trebuie să ajungi împreună cu ceilalți. Lucrarea oferă în mod pertinent detalii despre elemente centrale ale acestui proces:

1. Structura unui training – se recomandă respectarea a trei zone specifice unei sesiuni de training: deschiderea (spargerea gheții, încălzirea, stabilirea așteptărilor), conținutul propriu-zis (livrarea trainingului, model: teorie, exercițiu, reflectare, teorie sau varianta *double loop*: exercițiu, analiză/debrief, teorie și exercițiu) și închiderea – feedback (pași de parcurs pentru etapa de detașare: rezumare, plan de acțiune, evaluare, celebrare) și teme de lucru (întrebări – ce iau cu mine din această activitate? ce am aflat nou? ce voi folosi de mâine? etc.; activități de grup ce se focalizează pe informații, emoții, concluzii legate de trecut, prezent sau planuri).
2. Tehnici de livrare – cum învață participanții? (există două recomandări importante la ora actuală: să trecem prin ciclul învățării complet, cu fiecare echipă și să abordăm toate stilurile de învățare ale participanților din sală).
3. Dinamica de grup – roluri în grup și situații dificile în training (dinamica pozitivă/negativă, modelul Tuckman – formare, furtună, normare și performanță).
4. Facilitarea vizuală (kit-ul de urgență pentru trainer; prezentare vizuală – structură, conținut, configurație; materiale video, desene – forme de bază, de unde începe desenul, simboluri, pictograme, delimitări, cromatică).

„Livrarea lecției la clasă” – capitol ce îmbogățește nu numai practica didactică de la clasă (prin resurse inovatoare de predare) și demersul de facilitat contexte de învățare (inclusiv recomandări de facilitare vizuală) pentru elevi/părinți/colégi profesori, ci și propriul demers (reflexiv) de dezvoltare (răspunzând la întrebări precum: ce stil de învățare am? cum ofer și cum integrez feedbackul primit? – potențiale răspunsuri vin și de la autori). Lansăm,

prin lentila aplicabilității informațiilor din capitolul 3, provocarea de a construi designul experiențelor de învățare cu ajutorul instrumentelor prezentate de către autori (de exemplu, modelul Tuckman) în vederea maximizării șanselor de a dezvolta într-un mod autentic competențele elevilor.

Al patrulea capitol, „*Învățarea după livrarea training-ului*”, prezintă „încheierea buclei învățării”, dezvoltând finalitatea cursurilor, reflectată în evaluarea finală a programului de formare. Evaluarea finală a programului este o etapă esențială și, în acest sens, autorii prezintă:

1. Procesul de evaluare a trainingului (indicatori care pot fi de folos – satisfacția participanților, abilitățile și cunoștințele achiziționate, schimbarea atitudinii, experiența de învățare, impactul cultural, randamentul financiar – ca răspuns la întrebarea: ce avem în vedere când evaluăm succesul unui program de formare?).
2. Transferul în practică (factorii care influențează rata de transfer: factori care țin de participanți – motivație, voință, autoeficacitate; factori ce țin de designul trainingului – relevanța conținutului, modalitatea de livrare, planificarea transferului; factori ce țin de cultura organizațională – suportul managerului, suportul colegilor, feedback despre performanță, oportunități de aplicare, așteptări despre transfer în organizație).

Capitolul 4 ne inspiră să construim o comunitate de învățare a practicienilor și elevilor reflexiv, prin transferul în practică. Recomandarea autorilor vizează, în termeni de acțiuni și măsuri, ca școala să aibă un spațiu destinat împărtășirii achizițiilor profesionale și bunelor practici educaționale, dobândite în urma dezvoltării profesionale continue – un context prin care valorificăm experiențele de învățare pentru creștere comună, un sistem de resurse educaționale deschise, un spațiu în care profesorii inspiră și se inspiră.

În capitolul 5, „*Posibilități și perspective în L&D*”, se aduc în discuție perspectivele pentru viitor, pornind de la reflecția asupra stării de fapt. Caracteristicile viitorului identificate de practicienii L&D vizează: o eră a conținutului nelimitat cu acces liber și conținut dispersat, supraîncărcare, abilitatea de a învăța va fi mult mai importantă decât cunoștințele dobândite deja, învățarea și experiența vor fi indivizibile, învățarea este liantul organizațional, puterea organizațiilor care învață, ecosistemul intern de învățare. Autorii propun

o previzionare a trendurilor în educație, pe fondul „șocului viitorului”, propunând ca până în 2050 să se pună în operă învățarea personalizată, valorificând platformele de învățare, dezvoltarea de proiecte și sporirea rolului EdTeach la clasă, precum și calitatea profesorului-ghid, sporind astfel abilitățile sociale și emoționale, care trebuie să devină prioritare.

2. Schimbare și soluții

În loc de **concluzii**, autorii oferă soluții care să producă schimbare. Trainerul trebuie să pregătească responsabil activitățile de formare, având în vedere complexitatea formabililor, interesele acestora, starea lor emoțională și implicarea lor responsabilă în programul de formare.

Un training aparte și destul de greu de pregătit este trainingul care caută să schimbe o atitudine. Acesta este trainingul care caută să le ofere participanților un moment „aha!”. Trainingul nu este despre trainer, ci despre participanți, pregătirea trainerului având 3 piloni: fond, pedagogie, formă. Trainingul nu este despre conținut, ci despre soluții. Trainingul nu este „de distracție”, ci pentru învățare și schimbare! (Hum, 2021)

De asemenea, noi credem că, pentru a reuși să aplicăm resursele prezentate în acest volum, avem nevoie să înțelegem două concepte importante: învățarea de profunzime și învățarea de suprafață.



1. Învățarea de profunzime – concentrarea asupra discursului, asociat cu o abordare activă a învățării și cu dorința de a înțelege punctul principal, făcând conexiuni și trăgând concluzii.

2. Învățarea de suprafață – concentrarea asupra discursului în sine, bazându-se pe memorie, asociat cu o abordare pasivă a învățării și o poziție care minimizează sarcina la „doar amintire” (Brockbank & McGill, 1998).

Depinde de fiecare dintre noi să înțelegem particularitățile fiecărui tip de învățare și să o alegem cu responsabilitate, în orice inițiativă care are o componentă de învățare.

Referințe

- Brockbank, A., & McGill, I. (1998). *Facilitating Reflective Learning in Higher Education*. Society for Research into Higher Education & Open University Press.
- Falsey, T. A. (1989). *Corporate philosophies and mission statements: A survey and guide for corporate communicators and management*. Quorum Books.
- Garvin, D. A. (1993). Building a Learning Organization. *Harvard Business Review*, 71(4), 78-91.
- Illeris, K. (2014). *Teorii contemporane ale învățării. Autori de referință*. Editura TREI.
- Senge, P. (Coord.). (2016). *Școli care învață. A cincea disciplină aplicată în educație*. Editura TREI.

<p>The online version of this article can be found at: http://revped.ise.ro/category/2024-en/</p> <p></p> <p><i>This work is licensed under the Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International License.</i></p> <p><i>To view a copy of this license, visit http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/ or send a letter to Creative Commons, PO Box 1866, Mountain View, CA 94042, USA.</i></p>	<p>Versiunea online a acestui articol poate fi găsită la: http://revped.ise.ro/category/2024-ro/</p> <p></p> <p><i>Această lucrare este licențiată sub Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International License.</i></p> <p><i>Pentru a vedea o copie a acestei licențe, vizitați http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/ sau trimiteți o scrisoare către Creative Commons, PO Box 1866, Mountain View, CA 94042, SUA.</i></p>
--	--