

# MANUALUL FORMATORULUI

## CUPRINS

<b>Capitolul I – Educația adulților.....</b>	<b>pag. 3;</b>
<b>Capitolul II – Stiluri de învățare și alegerea metodei de învățare.....</b>	<b>pag. 14;</b>
<b>Capitolul III – Etapele procesului de formare.....</b>	<b>pag. 29;</b>
<b>Capitolul IV – Planificarea formării.....</b>	<b>pag. 32;</b>
<b>Capitolul V – Organizarea formării .....</b>	<b>pag. 60;</b>
<b>Capitolul VI – Desfășurarea formării.....</b>	<b>pag. 63;</b>
<b>Capitolul VII – Evaluarea formării.....</b>	<b>pag. 69;</b>
<b>Capitolul VIII – Revizuirea formării.....</b>	<b>pag. 72.</b>

## Capitolul I - Educația adulților

### 1.1 Educația formală – nonformală – informală

Educația oferită de școală a fost considerată **educație formală**, activitățile educative organizate de alte instituții (muzee, biblioteci, cluburile elevilor etc), **educație nonformală**, iar influențele spontane sau neorganizate din mediu, familie, grup de prieteni, mass media etc, **educație informală**. Aceste forme ale educației pot fi delimitate doar la nivel teoretic, întrucât în practică ele funcționează ca un complex ale cărui granițe sunt dificil de trasat.

În ultima perioadă de timp, școlile au răspuns provocărilor sociale prin lărgirea sferei de activitate și inițierea unor parteneriate cu societatea civilă, comunitatea locală sau cu diferite instituții culturale. Astfel, educația nonformală a cunoscut un proces de popularizare, devenind din ce în ce mai utilizată. Acest lucru este posibil deoarece învățarea ”nu este legată numai de școală sau de alte contexte organizate. Concepția despre învățare are la bază ideea și observația că un număr mare al experiențelor noastre de învățare s-au desfășurat în afara sistemului de educație formală: la locul de muncă, în familie, în diferite organizații” (Pasi Sahlberg, ”Building Bridges for Learning – Recunoașterea și valorificarea educației nonformale în activitățile cu tinerii”).



Rețea de centre de educație nonformală pentru viață în mediul rural din Dâmbovița. Proiect finanțat prin granturile SEE 2009 - 2014, în cadrul Fondului ONG în România. Valoarea finanțării - 75.000 euro.

<b>Criteriu de comparație</b>	<b>Educația formală</b>	<b>Educația nonformală</b>	<b>Educația informală</b>
<b>Subiectul educației</b> (actorii care desfășoară acțiuni de educație)	Instituții de educație (școli, grădinițe, licee, universități)  Instituții a căror principală misiune este educația	Instituții culturale (teatre, muzee, biblioteci, case de cultură etc)  Organizații nonguvernamentale  Alte instituții care au ca misiune conexă educația și cultura	Familia, media, grupul de prieteni, oricine exercită o influență educațională neintenționată sau neorganizată
<b>Gradul de pregătire al "educatorului"</b>	Personal didactic calificat	Personal calificat în diferite domenii de activitate, uneori având și pregătire didactică	Pregătire didactică absentă sau sporadică  Pregătirea nu este o condiție a influenței educaționale
<b>Finalități ale educației</b>	Clar stabilite și gradate pe etape de studiu, pe discipline etc	Stabilite pentru fiecare activitate, fără o organizare pe termen lung	Nestabilite
<b>Conținutul educației</b>	Organizat pe ani, școlaritate (etape de vârstă), pe profiluri/filiiere profesionale	Relativ organizat pe arii de interes	Neorganizat, contextual

Rețea de centre de educație nonformală pentru viață în mediul rural din Dâmbovița. Proiect finanțat prin granturile SEE 2009 - 2014, în cadrul Fondului ONG în România. Valoarea finanțării - 75.000 euro.

<b>Modalități de certificare</b>	Certificate recunoscute la nivel național (diplome de bacalaureat, diplome de licență/master, doctorat etc), certificat de absolvire a învățământului obligatoriu, certificat de competență profesională (pentru absolvenții de învățământ profesional)	Certificate de participare, certificate de absolvire a unor cursuri, adeverințe, certificate profesionale sau vocaționale, care pot fi recunoscute sau nu. Obs – uneori, aceste activități nu sunt deloc certificate.	Fără certificare
----------------------------------	---	---	------------------

În 2001, Comisia Europeană a lansat *Memorandum privind învățarea permanentă*. Acesta spune: ”Mai mult ca oricând, indivizii doresc să-și planifice propria viață, sunt așteptați să contribuie activ la viața societății. Educația, în sensul său larg, este cheia învățării și înțelegerii modului în care se pot aborda aceste provocări”. Cu alte cuvinte, educația este o formă de adaptare a omului la lume și a lumii la om, dar această adaptare se face printr-un model interior, tridimensional, de cunoaștere, apreciere și acțiune.

**Specificul adulților** îl reprezintă angajarea variată a acestora în multiple roluri, în activități de muncă, politice, cetățenești, de familie etc. În toate aceste activități apar și conflicte care își pun amprenta asupra personalității adulților. Adultul acceptă dificil schimbările, deoarece acestea implică modificări structurale ale modelelor explicative, valorice și acționare cu care s-a obișnuit.

**Educația adulților** este nu numai un proces de asimilare, de interiorizare, de dezvoltare, ci și un proces de restructurare, de generalizare, de schimbare a relațiilor dintre adult și mediu (social, de muncă, familial etc). Adultul are uneori o atitudine pasivă față de învățare, generată de reticenta la schimbare și de teama de a nu face față exigențelor învățării sau de a i se diminua prestigiul social. De aici se poate trage concluzia că educația adulților este un proces de cunoaștere, dar mai ales o acțiune practică de valorificare și aplicare a cunoștințelor și experiențelor de viață.

**Experiența de viață** acumulată de adulți, precum și nevoia de exprimare a acesteia impun, în cadrul metodologiei, utilizarea de forme și procedee active și participative, cu accent pe

exprimarea propriei opinii.

Aproape în toate interpretările date învățării se subliniază că procesul de învățare este influențat în mod hotărâtor de **motivație**. ”Conceptul de motivație este unul dintre cele mai spectaculoase din întreaga psihologie” (Lindworsky, 1921).

Motivația este un supraconcept pentru toate acele stări sau fenomene traduse prin conceptele aspirație, dorință, speranță, voință, interes etc (Thomas, 1965).

”Ca impuls, motivul este cauza acțiunii, dar pentru a deveni această cauză, trebuie el însuși să fie elaborat; motivele sunt determinate de problemele cu care este confruntat omul, în aceeași măsură în care sarcinile sunt determinate de motive” (Hiebsch, 1966).

Existența unei motivații se traduce prin modificări ale comportamentului:

- Motivația generează acțiune, dinamizează subiectul, îl face activ;
- Motivația dirijează sau orientează comportamentul spre scop;
- Motivația produce un efect selectiv și intensificator de stimuli specifici, deci are efect asupra atenției;
- 
- Motivația realizează o supratensiune.

Toate acestea relevă importanța creării unei situații motivante. Este esențial ca adulții să înțeleagă raportul dintre activitatea de formare propusă și propriile interese.

”**Modelul pentru un învățământ rațional al adulților**” (G. Meyer) trebuie să răspundă unei singure condiții fundamentale, și anume, ca acest învățământ să fie ”andragogic”, ceea ce înseamnă că el trebuie să respecte în mod satisfăcător particularitățile învățământului pentru adulți.

Metodele moderne în educația adulților sunt considerate esențialmente experimentale, deci educația se face prin efort personal și participare activă (learning by doing). Ele sunt determinate atât de specificul acestui public-țintă, cât și de particularitățile acestui tip de educație.

În cele ce urmează, vor fi prezentate câteva elemente de luat în seamă atunci când lucrăm cu adulții.

## 1.2 Principii în educația adulților

### 1. Sensibilizarea și crearea situației de receptivitate

Adeseori, sensibilizarea și crearea situației de receptivitate este denumită și activizare sau priză a conștiinței și are la bază fenomenul psihologic potrivit căruia implicarea personală într-o experiență provoacă o activitate personală intensă. Sensibilizarea se produce

Rețea de centre de educație nonformală pentru viață în mediul rural din Dâmbovița. Proiect finanțat prin granturile SEE 2009 - 2014, în cadrul Fondului ONG în România. Valoarea finanțării - 75.000 euro.

datorită creării unui moment emoțional prin implicarea **experienței personale** și prin punerea în lucru a unor **resurse motivaționale**. Un rol important îl are crearea situației-problemă care să genereze nevoia de găsire a unei strategii sau soluții pentru rezolvarea problemei.

Situația trebuie să fie o **situație-presiune**, în care participanții trebuie să simtă intens că reinstaurarea echilibrului se poate face numai prin rezolvarea problemei.

## 2. Crearea situației motivante

Formatorii care organizează și desfășoară activități cu adulții trebuie să fie preocupați de suscitarea interesului, a curiozității, a nevoii, în raport cu acțiunea respectivă, deoarece acestea vor exercita presiune asupra participanților. Succesul personal, reușita, duc la dezvoltarea nevoii de afirmare a fiecărei persoane. Trebuie avute în vedere și perceperea clară a scopului, facilitarea, prestigiul social, valoarea activității respective etc.

## 3. Participarea grupului

Pentru realizarea unei situații formative eficiente, participarea grupului este un element esențial. Grupul trebuie să aibă un scop clar și să acționeze unitar.

## 4. Rolul și calitățile formatorului

Formatorul trebuie să fie el însuși o sursă de informație și un model de comportament care să antreneze grupul în activitatea desfășurată. Calitățile strict necesare sunt:

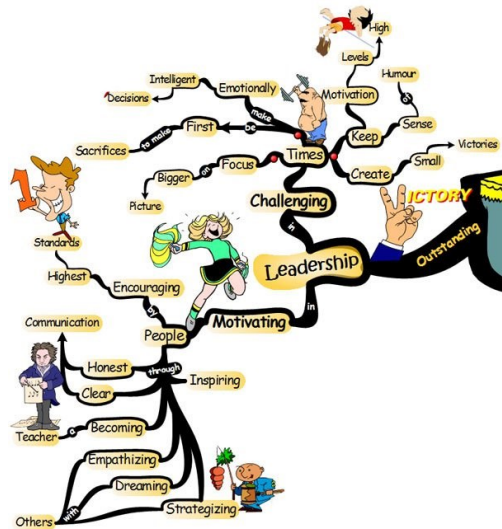
- Bun organizator, îndrumător, lider;
- **Abilități interpersonale** (să fie capabil să motiveze participanții, să identifice potențialul de învățare în orice situație, să valorizeze intervențiile participanților);
- Sursă permanentă de informație, sprijin și ajutor în învățare;
- Diagnostician al nevoilor de formare și al dificultăților în învățare;
- Competență în domeniu;
- Disponibilitate pentru munca în grup;
- Spirit de echipă;
- Interes pentru reușită;
- Adaptare ușoară la condițiile de lucru, **anticiparea**, dar, mai ales, **influențarea** acestora;
- Evaluator și terapeut



Rețea de centre de educație nonformală pentru viață în mediul rural din Dâmbovița. Proiect finanțat prin granturile SEE 2009 - 2014, în cadrul Fondului ONG în România. Valoarea finanțării - 75.000 euro.

## CARE ESTE ROLUL MEU CA FORMATOR?

- Acela de a ajuta participanții să atingă obiectivele de învățare.
- Acela de a implica participanții în procesul de învățare.
- Acela de a demonstra relevanța materialului.
- Acela de a avea grijă ca timpul și obiectivul materialului sunt respectate.
- Acela de a trezi interesul participanților; entuziasm + pasiune = participanți interesați
- Acela de a monitoriza înțelegerea
- Acela de a asculta activ
- Acela de a crea un cadru de învățare sănătos pentru adulți



Pentru a descrie rolul formatorului într-un mod cât mai detaliat cu putință, este util să specificăm activitățile sau responsabilitățile asociate în mod obișnuit cu acesta – aspectele specifice rolului. Este, de asemenea, util să discutăm stilul sau abordarea acestuia cu privire la modul de desfășurare a acestor activități. Uneori este important să avem în vedere și aspectele teoretice – motivele care se află în spatele activităților și a modalităților în care acestea se desfășoară. În capitolul de față le vom explora pe amândouă. Vom începe cu stilul, de vreme ce aceasta dă culoare la tot ceea ce facem atunci când ne asumăm rolul de formator.

Cei mai mulți dintre noi care țin cursuri de instruire adoptă un „stil de instruire” pe care l-am văzut folosit de către altcineva. De obicei, acest lucru se întâmplă deoarece admirăm abordarea utilizată de către acea persoană. Ocazional, stilul pe care îl adoptăm este rezultatul recunoașterii de către noi a „modului în care se fac lucrurile pe aici”. Uneori, când un anumit stil este singura modalitate prin care am văzut că se fac lucrurile, presupunem – și nu întotdeauna corect – că aceasta este modalitatea corectă.

Într-o oarecare măsură, credem că stilul, așa cum este el definit ca tehnică de prezentare, este irelevant: aproape tot ce facem este acceptabil atâta vreme cât îi ajută pe participanți să învețe sau, cel puțin, nu obstrucționează învățarea. Dar stilul se referă de asemenea și la ideile și convingerile referitoare la rolul formatorului sau cele referitoare la modul cum învață adulții. Pot avea legătură cu evaluarea inteligenței sau motivației unui anumit grup de participanți (pe parcursul acestui manual vom folosi alternativ termenii „participant” și „student”). Indiferent care sunt convingerile dumneavoastră. Acestea vor afecta modul în care instruiți și pe acela în care învață participanții. În consecință, este important să fiți conștient de ideile și convingerile dumneavoastră pe care le aduceți în calitate de formator, pentru a ști de ce procedați astfel.



## Stiluri stereotipe de formator

Pentru a vă ajuta să vă structurați gândirea asupra stilului dumneavoastră de instruire, vă oferim o listă care conține mai multe stiluri stereotipe. Afirmările prezintă ipoteze și vă pot ajuta să conștientizați mai mult „motivele ascunse” din spatele fiecărui stil (sau a unei combinații de stiluri) pe care l-ați adoptat sau admirat.

**Pedagogul:** „Trebuie să luați notițe cu atenție, deoarece ulterior vă voi da un test.”

Stilul pedagogic implică faptul că scopul învățării este acela de a obține aprobarea formatorului și nu performanța ulterioară a studentului.

### Aspecte Introductive

1. Câteva reguli privind organizarea și desfășurarea unui seminar
  - alegerea grupului țintă - acesta trebuie să aibă o compoziție omogenă privind pregătirea în domeniul abordat (pregătire teoretică și experiență)
  - constituirea unui grup dintr-un număr relativ redus de persoane (10-15) pentru a permite o comunicare ușoară și participarea interactivă
  - dacă numărul participanților este mai mare, se vor organiza mai multe grupuri de lucru care vor lucra separat și se vor reuni pentru dezbateri.
2. Pregătirea întâlnirii propriu-zise:
  - Identificarea rezultatului așteptat al seminarului;
  - Stabilirea unei teme de actualitate;
  - Împărțirea timpului de lucru pe faze distincte al întâlnirii;
  - Alegerea unui spațiu în care se va desfășura întâlnirea, spațiu care să permită o participare optimă
  - Realizarea de mape de lucru pentru fiecare participant, cu documentele necesare și documentul pus în discuție, în vederea facilitării dialogului și pentru a fi siguri că, după seminar, participanții vor putea reflecta în continuare asupra tematicii și vor putea discuta cu ceilalți colegi din instanță;
  - Realizarea de ecusoane cu numele participanților.
3. Desfășurarea întâlnirii
  - Prezentarea formatorului și a participanților. Acesta trebuie făcută în condiții care să stabilească o atmosferă de încredere reciprocă, relaxată, dar care să permită în același timp și o minimă cunoaștere a experienței anterioare și a gradului de interes pentru tema fiecărui participant.
  - În cadrul fiecărui grup se pot stabili responsabilități prin atribuirea de roluri care pot să determine discuții cu argumente pro și contra, care să stabilească o persoană responsabilă cu respectarea timpului de lucru alocat și eventual, a unei persoane care să fie purtătorul de cuvânt al fiecăruia, felul în care și-a susținut punctul de vedere.

**Actorul:** „Fă participanții să râdă și ei vor pleca veseli”. Actorul confundă divertismentul cu instruirea.

Rețea de centre de educație nonformală pentru viață în mediul rural din Dâmbovița. Proiect finanțat prin granturile SEE 2009 - 2014, în cadrul Fondului ONG în România. Valoarea finanțării - 75.000 euro.

**Operatorul de cinema:** „În acest film joacă vedete de renume. Dacă funcționează proiectorul, va fi o sesiune reușită.” Ideea aici ar putea fi mai degrabă aceea de a impresiona participanții decât de a-i ajuta să învețe.

**Animatorul:** „Încurajează-i și trimite-i la treabă.” Stilul animator face confuzie între emoție, care se disipează rapid, și motivație. Învățarea și performanța adulților depinde de înțelegerea și acceptarea motivelor de către participanți.

**Formatorul de instrucție:** „Spune-le despre ce ai de gând să le vorbești. Spune-le. Apoi, spune-le că le-ai vorbit.” Stilul formatorului de instrucție militară pornește de la premisa că participanții opun rezistență și nu vor să învețe de la bun început. O asemenea premisă aduce adesea mulțumirea de sine.

Desigur, unele din ipotezele prezentate pentru stilurile de mai sus pot fi exagerate și puțin nedrepte. Dar ideea este că ideile noastre, atunci când ținem un curs de instruire, afectează participanții și pot chiar să fie un obstacol pentru asimilarea cunoștințelor de către aceștia. Fără îndoială, toate aceste stiluri sunt uneori adecvate sesiunilor de instruire și pot de fapt să faciliteze învățarea. Depinde doar dacă ipotezele din spatele acestora sunt potrivite situației date.

Nu întâmplător, noi nu suntem nevinovați în această privință. De fapt, când nu suntem de acord cu un aspect de pregătire sau cu o anumită practică, descoperim de obicei câteva idei preconcepționale pasibile de a fi puse sub semnul întrebării. Dacă facem haz de ele, acest lucru ne va ajuta să ne păstrăm capul limpede referitor la ceea ce facem și de ce.

## Ideile preconcepționale

Adesea, ideile preconcepționale referitoare la rolul formatorului și convingerile legate de modul în care învață adulții se nasc din experiența personală – fie în aula unei universități, fie într-un program de instruire - sau din studiul teoriilor clasice privind educația. Nu vom analiza și evalua aceste teorii. Vom spune doar că ideile noastre nu se bazează pe ele. Cercetările în laborator, efectuate asupra unor animale cu un intelect scăzut, au dus la formularea unora dintre cele mai cunoscute teorii clasice în domeniul educației. Probabil cercetările în habitatul natural sau studiile pe animale mai complexe ar fi redat un tablou diferit și mai exact. Cu toate acestea, în ce ne privește, învățarea la persoanele adulte pare să fie un fenomen mult mai complex decât sugerează unele dintre teoriile clasice. Noi credem că ideile noastre preconcepționale referitoare la modul în care învață adulții – care constituie baza pentru funcția și practicile pe care vă recomandăm să le adoptați atunci când țineți un curs de instruire – sunt în concordanță cu ceea ce este în prezent cunoscut în legătură cu caracterul complex al învățării umane.

Ideile noastre preconcepționale referitoare la rolul formatorului și practicile pe care le sugerăm în această parte a manualului se concentrează în jurul conceptelor de andragogie. Termenul andragogie face referire la un punct de vedere legat de facilitarea învățării pentru adulți, un

punct de vedere care susține că rolul primordial al studentului este acela de a structura și folosi în practică informațiile și aptitudinile nou însușite. Malcolm S. Knowles, un teoretician de prim rang în domeniul educației și cadru didactic pentru adulți, a inventat termenul și a formulat teoria ce stă la baza acestuia.

Knowles a identificat cinci idei preconceptuate referitoare la studenții adulți care, după părerea noastră, sunt fundamentale pentru un curs de instruire eficient.

1. Adulții sunt motivați să învețe pe măsură ce își dezvoltă anumite necesități și interese pe care le satisface învățarea. Prin urmare, necesitățile și interesele studenților adulți sunt punctul de pornire potrivit pentru structurarea activităților educative pentru adulți – reperele esențiale pentru pregătirea unei sesiuni de instruire.
2. Orientarea adulților spre învățare este determinată de viața sau de munca pe care o desfășoară. Prin urmare, cadrul adecvat pentru structurarea educației adulților trebuie să conste din situații de viață sau muncă și nu din subiecte academice sau teoretice.
3. Experiența este resursa cea mai bogată pentru educația adulților. De aceea, metodologia de bază pentru programele de educație pentru adulți implică participarea activă într-o serie planificată de experiențe, analiza acelor experiențe și punerea lor în aplicare în situații de viață sau de muncă.
4. Adulții simt nevoia stringentă de a se auto-direcționa. Prin urmare, rolul formatorului este mai degrabă acela de a se angaja împreună cu studenții într-un proces de cercetare, analiză și decizie decât să le transmită cunoștințe și apoi să testeze dacă aceștia le-au însușit.
5. Diferențele individuale între studenții adulți se accentuează o dată cu vârstă și experiența. De aceea, programele educative pentru adulți trebuie să țină cont în mod deosebit de diferențele de stil, timp, loc și ritm de învățare.

Probabil cea mai importantă concluzie la care am ajuns analizând și adoptând aceste idei preconceptuate, este aceea că studentul adult este în primul rând răspunzător pentru cât și cum învață. Noi, formatorii, nu avem puterea să implementăm idei sau să transferăm aptitudini direct studentului. Noi putem doar propune și îndruma. Responsabilitatea noastră primordială este aceea de a ne face datoria de a conduce procesul prin care învață adulții cât mai bine cu putință.

## 5. Control și evaluare



Controlul este înțeles ca nivelul de stăpânire a problemelor specifice cuprinse în situația educativă și a metodelor participative utilizate preponderent. Într-o viziune mai largă, controlul se va identifica cu evaluarea.

**Metodele pedagogice** recomandate în educația adulților trebuie să țină cont de:

- Eterogenitatea grupului ca nivel de pregătire, vârstă, domeniu de activitate, probleme specifice cu care se confruntă;
- Timpul liber limitat;

Rețea de centre de educație nonformală pentru viață în mediul rural din Dâmbovița. Proiect finanțat prin granturile SEE 2009 - 2014, în cadrul Fondului ONG în România. Valoarea finanțării - 75.000 euro.

- Fixarea asupra concretului, necesitatea unor activități practice care pot capta interesul și pot contribui la rezolvarea unora dintre problemele cu care se confruntă zilnic;
- Valorificarea experiențelor personale;
- Rezistența la schimbare, flexibilitatea redusă a structurilor cognitive (schimbarea mentalităților);
- Necesitatea unor noi comportamente ce au un impact social puternic;
- Evitarea teoretizărilor

Orice metodă pedagogică activă este inductoare de stări afective, deoarece implică o definiție și o distribuție de roluri, de manipulare a motivațiilor, o formă de presiune exercitată asupra participanților. Formatorul se poate confrunta și cu manifestări de neîncredere din partea grupului de participanți, dar el trebuie să analizeze aceste aspecte în raport cu situația în care a pus grupul în procesul formării.

### 1.3 Sfaturi de urmat în educația adulților

Fiecare dintre noi are modul său specific de a învăța: mai repede, mai eficient, mai bine. Să învățăm mai bine înseamnă să receptăm și să reținem mai mult și mai temeinic anumite lucruri, să înțelegem mai profund relațiile interpersonale și de interacțiune, cauzalitățile, procesualitățile, să aplicăm efectiv cunoștințele în practică, în viața de zi cu zi, să dispunem de abilități, priceperi și deprinderi pe care să le mobilizăm în situații concrete.

Spre deosebire de copii, adulții învață respectând, mai mult sau mai puțin, anumite principii.

Principiile procesului de învățare la adulți sunt:

1. Adulții se așteaptă să fie tratați cu respect și să le fie recunoscută experiența
2. Adulții vor soluții practice la problemele reale ale vieții
3. Adulții pot reflecta și analiza propria experiență
4. Adulții au nevoi diferite de a învăța
5. Adulții pot fi motivați de posibilitatea de a-și împlini aspirațiile și nevoile personale
6. Adulții au nevoie de sprijin în procesul de învățare
7. Adulții au nevoie să-și comunice sentimentele într-un fel propriu
8. Adulții sunt capabili să ia decizii și să-și organizeze dezvoltarea personală și profesională

### 1.4 Învățarea prin experiență (learning by doing)

David Kolb a dezvoltat în 1984 un model al învățării prin experiență, pentru a arăta cum adulții își analizează experiența proprie pentru a o putea înțelege și aplica în situații noi.

Rețea de centre de educație nonformală pentru viață în mediul rural din Dâmbovița. Proiect finanțat prin granturile SEE 2009 - 2014, în cadrul Fondului ONG în România. Valoarea finanțării - 75.000 euro.

**Ideea fundamentală a învățării prin experiență este că cel care învață este direct implicat într-un eveniment, trăgând apoi concluzii pe baza acestuia. Aceste concluzii sunt ”învățăminte”.**

Învățarea prin experiență se opune învățării bazate pe experiența altora, care este caracteristică formelor convenționale de educație; învățarea prin experiență este o învățare activă. Kolb a sugerat un ciclu de activități în procesul învățării prin experiență, format din patru elemente:

1. Experiența concretă
2. Reflecția. Amintește-ți ce s-a întâmplat
3. Conceptualizarea abstractă: începi să realizezi experiența, tragi concluzii, încerci să încadrezi experiența în tipare (scheme) cunoscute, formulezi teorii și reguli.
4. Experimentarea activă. Decizi ce anume din ce ai învățat vei folosi pentru a îmbunătăți sau schimba opțiunile pentru viitor.

Ar trebui subliniat că este puțin probabil ca un individ să se încadreze exact în caracteristicile unei categorii. Acest lucru nu se întâmplă pentru că fiecare învață folosind o combinație de metode ce derivă din toate cele patru. Totuși, oamenii au un stil de învățare preferat.

Învățarea este mai eficientă când noi, fiind cei care învață:

- știm ce avem de făcut;
- înțelegem de ce o facem;
- avem acces la resurse pe care le putem înțelege;
- avem timp să ne dezvoltăm capacitățile necesare;
- lucrăm într-un ritm care ne convine;
- avem sprijinul necesar;
- suntem interesați de ceea ce facem;
- facem activități variate și dispunem de ceea ce facem;
- putem trece în revistă propriile progrese.



## Capitolul II – Stiluri de învățare și alegerea metodei de învățare

Kolb a popularizat un lucru observat de instructori demult, acela că oamenii au stiluri diferite de a învăța. Doi specialiști în domeniul managementului dezvoltării și învățării, Peter Honey și Alan Mumford, cercetând studiile lui Kolb, printre altele, au dezvoltat o teorie a stilurilor de învățare. Ei au clasificat cele patru stiluri de învățare astfel:



### 2.1 Stilul Activ

Persoanele active se implică în experiențe noi, fără prejudecăți. Ei se bucură de prezent și au o gândire deschisă, care îi face să fie entuziaști la orice este nou. Emit judecăți mai mult bazate pe sentimente și intuiție decât pe teorie, pe care o caracterizează ca fiind ”prea abstractă”. Filozofia lor este: *voi încerca totul o dată !*

Zilele lor sunt pline de activități. Le place să se ocupe de situațiile de criză, le place provocarea noului, dar se plictisesc de detalii. Sunt prietenoși și deschiși și le place să facă parte din grupuri care fac diverse activități.

#### Persoanele active învață mai bine din cursurile unde:

- există noi experiențe și oportunități din care să învețe
- se desfășoară scurte exerciții, activități de grup
- există o serie de lucruri ce pot fi testate
- există ceva de făcut pentru ei personal
- pot intra în contact cu celelalte persoane
- li se permite conceperea unor noi idei, fără restricții

### 2.2 Stilul Reflexiv

Persoanele reflexive stau deoparte și judecă experiențele, observându-le din diferite perspective. Ei colectează date atât personal cât și prin alții și preferă să le analizeze atent înainte de a ajunge la o concluzie. Ceea ce contează pentru ei este acest proces de colectare și analizare a datelor, astfel că tind să amâne concluzia finală cât mai mult. Filozofia lor este: *nu fi prea grăbit !*

Sunt persoane meditative, care îi ascultă pe ceilalți și încearcă să aibă imaginea completă înainte de a-și spune părerea.



Rețea de centre de educație nonformală pentru viață în mediul rural din Dâmbovița. Proiect finanțat prin granturile SEE 2009 - 2014, în cadrul Fondului ONG în România. Valoarea finanțării - 75.000 euro.

### **Persoanele reflexive învață cel mai bine din cursuri unde:**

- au posibilitatea să observe/reflecteze asupra activităților
- au posibilitatea să stea deoparte, ascultând și privind la ceilalți
- au la dispoziție timp de gândire și pregătire înainte de a face un exercițiu sau comentariu
- au posibilitatea să recapituleze evenimentele
- 
- au materiale scrise și demonstrații riguroase

### **2.3 Stilul Teoretic**

Teoreticienii își adaptează și integrează observațiile în teorii care sună logic. Ei analizează o problemă în mod logic, pas cu pas și asamblează toate împrejurările într-o teorie coerentă. Au tendința de a fi perfecționiști, sunt preocupați de principii, teorii, modele. Filozofia lor este: *dacă este logic, trebuie să fie corect !*

Întrebările pe care le pun cel mai des sunt: Are sens ? Care sunt ipotezele de bază ? Au tendința de a fi detașați și analitici, mai degrabă obiectivi decât subiectivi. Preferă certitudinea în defavoarea ambiguității.

### **Teoreticienii învață cel mai bine din cursurile unde:**

- ceea ce este prezentat face parte dintr-un sistem
- au posibilitatea să chestioneze ipotezele de bază sau metodologia
- iau parte la activități structurate, cu scop precis
- pot asculta sau citi despre idei, concepte raționale
- pot analiza cauzele succesului/eșecului
- au la dispoziție material scris, diagrame

### **2.4 Stilul Pragmatic**

Pragmaticii sunt oameni dornici să încerce idei, teorii, tehnici, pentru a vedea dacă funcționează în practică. Ei caută mereu noi idei și profită de prima ocazie pentru a le experimenta în practică. Ei se întorc de la cursuri cu idei pe care să le pună în practică. Filozofia lor este: *nu este de folos dacă nu funcționează !*

Nu au răbdare la discuții vagi și fără scop. Sunt persoane practice, care iau decizii practice. Le place să găsească modalități prin care să facă lucrurile să meargă.

### **Pragmaticii învață cel mai bine din cursuri unde:**

- există o legătură evidentă între subiectul discutat și activitate
- sunt prezentate idei cu aplicabilitate evidentă
- li se dă posibilitatea să exerseze, beneficiind de comentariile/asistența unui expert

Rețea de centre de educație nonformală pentru viață în mediul rural din Dâmbovița. Proiect finanțat prin granturile SEE 2009 - 2014, în cadrul Fondului ONG în România. Valoarea finanțării - 75.000 euro.

- li se prezintă un model util, pe care îl pot replica
- li se oferă tehnici și aptitudini care se aplică în mod curent activității pe care o desfășoară

Ar trebui subliniat că este puțin probabil ca un individ să se încadreze exact în caracteristicile unei categorii. Acest lucru nu se întâmplă pentru că fiecare învață folosind o combinație de metode, ce derivă din cele patru modele. Totuși, oamenii au un stil de învățare preferat, cu ajutorul căruia învață mai eficient.

### Ce înseamnă o învățare eficientă ?

Învățarea este mai eficientă când noi, fiind cei care învățăm

- știm ce avem de făcut
- înțelegem bine de ce o facem
- avem acces la resurse pe care le putem înțelege
- avem timp să ne dezvoltăm capacitățile necesare
- lucrăm într-un timp care ne convine
- avem sprijinul necesar
- suntem interesați de ceea ce facem
- facem activități variate
- putem trece în revistă propriile noastre progrese
- avem proprietate pe ceea ce facem.



### 2.5 Alegerea metodei de învățare

Unii oameni învață cel mai bine când citesc informațiile (cum ar fi o carte), alții învață cel mai bine când ascultă informațiile (cum ar fi o prelegere), unii învață ascultând și văzând (casete video, filme sau televizor) și cei mai mulți învață făcând. Învățarea prin practică include sentimente, gesturi și adesea simulează realitatea. Prin urmare, studiile de caz, simulările și practicarea aptitudinilor sunt metode de învățare extreme de eficiente.

De vreme ce oamenii învață în feluri diferite, trebuie folosită o varietate mare de metode de instruire în cadrul fiecărui curs. Învățarea va fi mai eficientă dacă participanții nu se plictisesc. Pentru a ne asigura că majoritatea participanților primește și reține volumul maxim de informații posibil pe durata unei sesiuni de instruire, este cel mai bine să includem o combinație de metode de instruire în fiecare curs elaborat.

Atunci când alegem metodele pe care le vom utiliza într-un curs, trebuie să ținem seama de următorii factori:

- Numărul persoanelor care urmează a fi instruite;
- Posibilitatea participanților de a lipsi de la serviciu pentru a lua parte la instruire;

Rețea de centre de educație nonformală pentru viață în mediul rural din Dâmbovița. Proiect finanțat prin granturile SEE 2009 - 2014, în cadrul Fondului ONG în România. Valoarea finanțării - 75.000 euro.

- Experiența și cunoștințele anterioare ale participanților;
- Rezultatele anticipate ale instruirii (aptitudini, cunoștințe și/sau aptitudini);
- Nevoia participanților de a interacționa cu alte persoane pentru a face schimb de idei și pentru a-și exersa aptitudinile.

### a. Structura prezentării

#### *Tema specifică*

Care este tema de discuție? Reduceți un subiect amplu la o temă specific de discuție.

#### *Introducerea*

Ce anecdote și modalități de ”a sparge gheața” veți folosi?

#### *Obiectivele*

Care este scopul sesiunii dumneavoastră de instruire?

*Ce încercați să realizați?*

#### *Ideile mesajului*

Câte idei veți scoate în evidență și care sunt acelea?

Care sunt tehnicile și metodele optime pe care le folosiți pentru fiecare dintre acestea?

Ce mijloace vizuale ajutătoare veți utiliza?

#### *Rezumatul*

Care sunt cele mai importante idei care trebuie recapitulate?

Ce tehnici puteți folosi pentru a recapitula ideile?

#### *Încheierea*

Ce analogii, povestiri sau citate puteți folosi pentru a încheia sesiunea de instruire?

### b. Modalitatea de a face prezentările mai interactive

Cele ce urmează sunt câteva idei referitoare la modul în care formatorii pot spori gradul de asimilare a cunoștințelor făcându-și prezentările mai interactive.

1. Nu faceți o prezentare de mai mult de 20-30 de minute fără a le cere participanților să

Rețea de centre de educație nonformală pentru viață în mediul rural din Dâmbovița. Proiect finanțat prin granturile SEE 2009 - 2014, în cadrul Fondului ONG în România. Valoarea finanțării - 75.000 euro.

- facă ceva mai activ decât să asculte.
2. Puneți întrebări grupului. Ajutați grupul să răspundă la o întrebare în loc să răspundeți dumneavoastră în locul său.
  3. Aduceți teme de discuție în prezentare. Alegeți o idee importantă care trebuie însușită și cereți părerea grupului. Cereți unei părți a grupului să o analizeze dintr-un anumit punct de vedere și altei părți să o analizeze din punctul de vedere opus. Facilitați comunicarea între participanți prezentându-le reciproc punctele de vedere. Puneți să vă dați și dumneavoastră părerea.
  4. Dați probleme spre rezolvare. Cereți participanților să lucreze individual asupra problemelor. Apoi cereți răspunsuri. Ascultați mai multe. Adăugați părerea dumneavoastră la cele ale grupului.
  5. Nu prezentați informații sub formă de prelegere. Ocazional, dați participanților materiale scurte (una, două sau trei pagini) să citească și apoi discutați-le.
  6. Cereți participanților să se întoarcă spre persoană de lângă ei și să reflecte asupra unei probleme sau aspect. Apoi, solicitați mai multe răspunsuri. Adăugați părerea dumneavoastră la cele ale grupului.
  7. Folosiți grupuri pentru a elabora o abordare a unei probleme, apoi cereți-le să raporteze reciproc. Facilitați discuția. Aveți grijă ca ideile care trebuie învățate să iasă la suprafață, dar folosiți opiniile lor precum și pe ale dumneavoastră.
  8. Puneți întrebări participanților, extrageți idei din ele și lăsați ca acestea să fie conținutul de bază al prezentării dumneavoastră.

## SFATURI

- Încetați să solicitați opinii
- Rezumați frecvent
- Folosiți exemple concrete
- Faceți uz de umor
- Puneți întrebări

### c. Învățarea activă

**Orice proces de învățare este activ** – știința cognitivă contemporană a confirmat teoria filozofilor din trecut, precum Immanuel Kant, care susțineau că învățarea este activă și nu pasivă. Aceasta înseamnă că mintea noastră creează imagini concrete dintr-un amestec de impresii care ne-ar copleși dacă nu le-am sorta și condensa și dacă nu am transforma ceea ce trăim în noțiuni care au sens pentru noi. (De exemplu, într-o conversație, suntem atenți la anumite subiecte, pe când pe altele le ignorăm).

**Unele procese de învățare sunt mai active decât altele** – Comparați situația în care, ajuns într-un oraș necunoscut, sunteți luat de la aeroport cu mașina și condus la hotelul unde locuiți cu situația în care vi se pune la dispoziție o mașină închiriată și o hartă pentru a ajunge la destinație de unul singur. În care dintre cele două situații aveți mai multe șanse de a reține drumul spre aeroport când părăsiți orașul? Pentru a învăța ceva care să rămână bine întipărit în memorie este nevoie de implicarea activă a celui care învață – e nevoie de a dezlega enigme sau de a încerca să le înțelegem logic.

**Cu cât învățarea este mai activă, cu atât va fi mai eficientă** – Modul în care studenții învață va avea impact direct asupra a ceea ce învață și cât de bine învață aceștia. Scopul învățării active nu este memorizarea, ci performanțele sporite în arena lumii reale. Aceasta înseamnă că învățarea pune accentul pe transferul de cunoștințe, nu doar pe însușirea de cunoștințe în scopul testării. Pentru a realiza acest lucru, este nevoie de atenția nu numai față de conținutul învățării ci și față de procesul în sine.

**Pași spre învățarea activă** – În calitate de dascăl sau lider, rolul dumneavoastră este unul indirect. Aceasta înseamnă că dumneavoastră puteți cere un climat care să-i ajute pe alții să învețe, dar nu puteți învăța în locul lor. Misiunea dumneavoastră va fi mai ușoară dacă aveți în vedere următoarele:

1. Aflați ce este în mintea participanților. De vreme ce așteptările sunt cele care filtrează informațiile, puteți îndruma și stimula învățarea întrebând chiar de la început care sunt țelurile, preocupările și așteptările studenților. Unele dintre răspunsurile lor s-ar putea să vă uimească.
2. Explicați scopurile și regulile. Faceți conexiunea dintre pregătirile și aplicarea acestora în practică cât mai clar cu putință. Colegii dumneavoastră trebuie să înțeleagă ce le-ați pregătit și de ce ați ales această cașe de a împărtăși cu ei ceea ce ați învățat dumneavoastră.  
De asemenea, ei trebuie să știe dacă doriți să participe toți, cum vor fi apreciați în cadrul discuției, cum să-și susțină opiniile și așa mai departe, deoarece acest proces este extrem de important, va trebui să fiți foarte sinceri referitor la ce anume implică procesul.
3. Pregătiți exerciții care pun accentul pe participare activă. Ascultarea pasivă și luarea de notițe au drept rezultat însușirea de mai puține cunoștințe și într-un mod diferit de către participanți față de angajarea activă prin intermediul întrebărilor, dialogul și rezolvarea de probleme cu final deschis. Cereți-le participanților să facă lucruri care conduc la descoperiri personale (ca cea din exemplul cu aeroportul).
4. Exprimați-vă părerile în mod frecvent. Cu cât sunt mai active exercițiile, cu atât este mai important să vă exprimați părerile față de participanți – pentru ca aceștia să își poată evalua progresele într-un domeniu care poate fi necunoscut pentru ei. De asemenea, trebuie să le cereți părerea participanților asupra sesiunii de instruire – care sunt punctele

forte, punctele slabe ale acestora și care sunt ariile care ar putea fi îmbunătățite.

## IMPLICAȚII ASUPRA MANAGEMENTULUI

Ce lecții de management oferă învățarea activă? Într-un exercițiu de studiu de caz, moderatorul discuției cedează din autoritate în favoarea participanților, în baza teoriei că un grup în general va observa mai multe lucruri și va înțelege mai bine decât un singur individ. Accentul se pune pe găsirea de soluții noi, creative, cu ajutorul tuturor.

Același lucru este valabil și pentru stilurile de management care pun accentul pe munca în echipă. În managementul colectiv, veți invita în mod deliberat colegii de echipă în sfera dumneavoastră de autoritate să-și „dezlănțuie” potențialul. Listele de mai jos prezintă anumite paralelisme între învățarea activă și managementul de echipă:

## ÎNVĂȚAREA

### ACTIVĂ

- bazată pe inducție, descoperire;
- activitate pe grupuri;
- implică asumarea unor riscuri;
- procesul este important;
- evaluarea se face continuu;
- soluții neașteptate

### PASIVĂ

- memorizare;
- individuală;
- mai lipsită de riscuri;
- pune accentul pe rezultate;
- apreciere însumată;
- soluții anticipate



#### d. Instruirea în opoziție cu predarea

Considerăm că pentru a traduce ipotezele andragogiei în fapt este necesar să se adopte mai degrabă rolul de formator decât cel de dascăl. Distincția este una mai profundă decât la nivel semantic.

Iată în ce constă diferența! În mod tradițional, dascălul controlează procesul și conținutul învățării prin definirea situațiilor și procedurilor, precum și prin precizarea a ceea ce este corect și ce este greșit. S-ar putea să aveți experiența de predare în cazul cursurilor intensive de limbi străine, instruirii programatice, cursurilor de conducere auto etc. Formatorul, pe de o parte, definește procesul prin care are loc învățarea dar nu decide unilateral ce e greșit, corect sau relevant. Studenții sunt încurajați să își folosească propriul discernământ și capacitățile de decizie.

#### PREDAREA IN OPOZIȚIE CU INSTRUIREA

Cinci activități sunt implicate în desfășurarea unei sesiuni de instruire

1. Stabilirea și menținerea unui climat de învățare ;
2. Susținerea prezentărilor ;
3. Acordarea de instrucțiuni ;
4. Monitorizarea sarcinilor de grup și individuale ;
5. Conducerea procesului de raport

FILOZOFIA CARE STĂ LA BAZĂ	PREDAREA	INSTRUIREA
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cunoștințele sunt transferate de la profesor la elev;</li> <li>- Organizațiile se consolidează prin intermediul progreselor tehnice;</li> <li>- Orientată spre educator</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cunoștințele sunt descoperite prin intermediul investigării reciproce a problemelor și aspectelor;</li> <li>- Organizațiile se consolidează prin dezvoltarea resurselor și a capacității de auto-orientare a participanților;</li> <li>- Orientată spre student</li> </ul>

Evaluarea necesităților și rezultatelor educației	- Privește numai comportamentul care poate fi urmărit și măsurat.	- Privește atât atitudinile cât și comportamentul
Obiectivele învățării	- De obicei insistă asupra obiectivelor comportamentale măsurabile și exacte;  - Pune accentul pe însușirea de cunoștințe.	- Adaptează gradul de precizie al obiectivelor la sarcini sau la aptitudinile care sunt însușite;  - Pune accentul pe capacitățile interpersonale și cele de auto-orientare
Conținutul	-Folosită adesea pentru însușirea de cunoștințe și aptitudini tehnice; aptitudini psihomotorii; limbi străine; matematică; științe.	-Potrivită pentru aptitudini interpersonale și tehnice care necesită un anumit nivel de analiză și discernământ; aptitudini manageriale; arte și științe umaniste;
Metodele de învățare	- Tinde să fie orientată către materie atunci când structurează conținutul și mecanică atunci când alege metodele instructive;  - Folosește învățarea programată, lectura audio-video.	- Tinde să orienteze structura conținutului spre student, problemă și situație  - Folosește metodele de învățare prin descoperire

### e. Tehnica predării în echipă

Instruirea în echipă poate avea o contribuție inestimabilă la eficiența seminariilor și a conferințelor.

Activitățile pe grupuri – bazate pe principiile educației pentru adulți și care utilizează metodele experimentale de instruire – pun o mare responsabilitate pe umerii formatorului/moderatorului.

Instruirea în echipă poate împărți această responsabilitate între două persoane. În cele ce urmează vom defini instruirea în echipă, vom sublinia avantajele și dezavantajele acesteia și vom include un ghid pe care formatorii care lucrează în echipă îl pot utiliza pentru ca activitatea lor împreună să fie mai productivă.

### **Instruirea în echipă ... Ce înseamnă aceasta?**

Instruirea în echipă are loc atunci când formatorii (de obicei doi, uneori mai mulți) lucrează împreună pentru a elabora și conduce o sesiune de instruire. Aceasta implică mult mai multe aspecte decât faptul că formatorii lucrează pe rând: implică doi formatori care își folosesc aptitudinile, expertiza și experiența pentru a elabora, planifica și conduce împreună o sesiune sau un program de instruire. Efectul sinergetic al instruirii în echipă are în general rezultate mai bune decât dacă fiecare din cei doi formatori ar fi lucrat împreună.

Formatorii lucrează în echipă pentru a pregăti sesiunea de instruire, combinându-și ideile referitor la ceea ce doresc să realizeze și la metodele de instruire cele mai potrivite de a fi utilizate. O data ce sesiunea este pregătită, formatorii colaboratori planifică apoi cine va prelua conducerea în prezența diferitelor părți ale sesiunii.

### **Avantajele instruirii în echipă**

1. Instruirea în echipă diminuează sarcina pusă pe umerii fiecăruia dintre formatori. Preluarea conducerii în privința responsabilităților înseamnă că un formator are răspunderea de a conduce grupul pe parcursul unei anumite părți a sesiunii. În timp ce formatorul – lider își asumă responsabilitatea majoră, formatorul – colaborator poate oferi asistență în următoarele moduri:
  - Ajută formatorul – lider la desfășurarea sesiunii;
  - Urmărește îndeaproape procesul pentru a estima în ce măsură sesiunea atinge obiectivele generale de învățare;
  - Aduagă idei relevante pentru a intensifica discuția;
  - Intervine pentru a clarifica anumite aspect (într-un mod care să nu perturbe desfășurarea sesiunii);
  - Urmărește sarcinile grupurilor;
  - Oferă asistență pentru a răspunde necesităților și solicitărilor participanților;
  - Pune întrebări pe care formatorul – lider s-ar putea să le fi trecut cu vederea.

În mod obișnuit, responsabilitatea majoră trece de la un formator la celălalt pe parcursul unui seminar. Aceasta este o modalitate potrivită de a stabili statutul de egalitate al celor doi formatori în fața grupului.

2. Instruirea în echipă sporește calitatea interacțiunii dintre formatori și participanți. Multe dintre intervențiile formatorului prezentate ca sarcini ale formatorului-colaborator pot fi îndeplinite numai de către formatorul-lider. Totuși, conducerea unei sesiuni de instruire îl plasează pe un formator în fața grupului și acesta trebuie să se concentreze asupra mai multor lucruri

deodată. Astfel, formatorului-lider îi poate scăpa o idee relevantă sau o întrebare de testare care ar putea avea rezultate bune sau acesta ar putea să nu observe un participant timid care încearcă să intre în discuție și are nevoie de încurajare. Formatorul-colaborator se află în poziția optimă pentru a face aceste intervenții, deoarece acesta urmărește sesiunea din alt punct de vedere și este scutit de responsabilitatea pe care o are formatorul-lider. Când cei doi formatori lucrează bine împreună, schimbul de roluri, cronometrarea și ritmul intervențiilor lor se realizează cu ușurință și trec aproape neobservate de către participanți.

3. Instruirea în echipă sporește prestigiul formatorului în fața participanților. Acesta este un aspect important mai ales în instruirea experimentală care, spre deosebire de instruirea tradițională, se bazează pe formatori care realizează învățarea facilitând și lucrând îndeaproape cu indivizi sau grupuri mici.
4. Instruirea în echipă face posibilă împărțirea muncii și reducerea oboselei și epuizării.
5. Instruirea în echipă asigură o diversitate stimulativă pentru participanți, deoarece este mai ușor să te plictisești când lucrezi doar cu un formator.
6. Instruirea în echipă asigură o modalitate mai rapidă de sporire a calității unei sesiuni de instruire. Ambii formatori analizează, evaluează și caută modalități de a instrui mai bine data viitoare.
7. Instruirea în echipă le permite formatorilor colaboratori să facă o analiză a sesiunilor împreună și chiar ”să-și verse năduful” provocat de problem de pregătire sau de participanți dificili.
8. Instruirea în echipă permite în general o abordare sinergetică de echipă pentru a crea un produs extrem de complex. Două capete sunt adesea mai bune decât unul singur atunci când pregătesc o sesiune de instruire experimental, menită să schimbe comportamentul participanților și să îmbunătățească aptitudinile.

### Dezavantajele instruirii în echipă

Instruirea în echipă are și unele dezavantaje:

1. În general, e nevoie de mai mult timp pentru planificarea și analizarea sesiunilor.
2. Poate să provoace confuzie în rândul participanților dacă formatorii au perspective considerabil diferite asupra subiectului supus discuției. Acest lucru e valabil mai ales în cazul în care formatorii nu cunosc diferențele dintre ei.
3. Formatorii pot avea ritmuri diferite în ceea ce privește sincronizarea și ritmarea intervențiilor. Acest lucru poate duce la tensiuni între formatori și poate provoca anumite ”fricțiuni” pe parcursul sesiunilor de instruire.
4. Instruirea în echipă poate avea drept rezultat un număr prea mare de intervenții ale formatorilor. Cei doi formatori se pot trezi concurând deschis pentru a câștiga timp sau adăugând idei la intervenția celuilalt.
5. Formatorii pot avea puncte forte și puncte slabe similar. În acest caz, ambii s-ar putea să îndeplinească (sau să evite să îndeplinească) anumite sarcini de instruire și la ambii le poate scăpa același aspect pe durata instruirii.

6. Formatorii colaboratori se pot confrunta cu restricții cauzate de lipsa de timp care împiedică efectuarea unei analize adecvate. S-ar putea ca aceștia să fie presați de timp și să folosească timpul pentru a avansa în conformitate cu planul de instruire sau l-ar putea modifica pentru a atinge scopurile seminarului. Restricțiile de timp pot îngreuna comunicarea dintre formatori, împiedicându-i pe aceștia să-și spună opiniile unul altuia și să mențină o relație de lucru calitativă.

Cele mai multe dintre aceste consecințe negative apar deoarece echipa de instruire nu lucrează bine împreună. Multe aspect pot fi ”remediate” dacă formatorii găsesc timp să-și definească relația de lucru și fac eforturi pentru a o menține. Desigur, este adevărat că unii formatori nu ar trebui să lucreze împreună. Pornind de la premisa că nu așa stau lucrurile, recomandările ce urmează oferă o structură pe care o poate utiliza o echipă pentru a clădi și întreține o relație eficientă pentru instruirea în echipă.

### **Pregătirea unei instruirii în echipă**

Comunicarea eficientă înaintea unui seminar poate elimina multe dintre problemele asociate cu instruirea în echipă. Iată câteva recomandări pentru discuția pe care formatorii colaboratori ar trebui să o poarte înainte de a începe să lucreze împreună:

1. Fiți explicit atunci când comunicați cum ați dori dumneavoastră să pregătiți un seminar sau informați-vă și integrați un model dacă prezentați un seminar care a fost pregătit anterior.
2. Cădeți de acord asupra modului în care veți lucra împreună pe parcursul perioadei de pregătire a seminarului respectiv. Specificați cine va prelua responsabilitatea majoră pentru pregătirea anumitor părți ale seminarului.
3. Discutați și comunicați orice fel de informații sau așteptări pe care le aveți în legătură cu grupul participant.
4. Decideți care vor fi rolurile fiecăruia în prima sau a doua zi a seminarului de instruire.
5. Identificați orice aspecte specifice asupra cărora doriți să aflați păreri în prima sau a doua zi a seminarului de instruire.
6. Decideți unde se va afla formatorul-colaborator în timp ce formatorul-lider se află în fața grupului.
7. Conveniți asupra modului în care puteți interveni în privința aspectelor legate de timp.
8. Stabiliți ora întâlnirilor zilnice.
9. Decideți în ce mod veți aborda, ca echipă, aspectele ce urmează:
  - Participanții care vorbesc prea mult sau care nu vorbesc deloc
  - Cei care întârzie
  - Situațiile în care un formator lipsește sau face o eroare de planificare
  - Intervențiile formatorului-colaborator (când, cum etc)
  - Problemele de planificare care apar pe parcursul sesiunii
  - Dezacordurile dintre formatori în fața grupului
  - Timpul pe care anticipați să-l petreceți în fiecare seară pentru pregătirea zilei următoare



## Sesiunile de analiză

Ar trebui să țineți sesiuni informale de analiză cel puțin o dată pe zi, pentru a verifica progresele pe care le-ați făcut. Formatorii colaboratori trebuie să organizeze o sesiune de analiză la sfârșitul seminarului pentru a revizui faptele. Iată câteva dintre aspectele care ar putea fi abordate pe parcursul acestei analize finale:

- Discutați măsura în care ați atins scopurile seminarului;
- Identificați și faceți un rezumat al tuturor problemelor generale de pregătire a instruirii care au apărut pe parcursul seminarului;
- Comunicați părerea generală pe care o aveți unul despre celălalt;
- Comunicați cum considerați că ați lucrat în echipă pe durata seminarului. Adăugați la această discuție orice credeți că veți continua să faceți la fel data viitoare când lucrați împreună și ce credeți că ați face diferit;
- Discutați ce ați învățat dumneavoastră personal și profesional din prezentarea seminarului;
- Comunicați orice sugestii pe care le aveți unul pentru celălalt referitoare la dezvoltarea profesională

## CALITĂȚILE NECESARE FORMATORULUI PENTRU UN PROCES OPTIM DE FORMARE

Atunci când îndepliniți funcția de formator, sunteți lider și nu dictator. Aveți responsabilitatea de a lua hotărâri și de a oferi îndrumare, precum și de a fi o sursă de învățare pentru participanți. Chiar dacă dumneavoastră v-ați putea considera autoritatea supremă în domeniu, rămâne totuși la latitudinea participanților să determine dacă ideile prezentate în cadrul sesiunii trebuie încorporate în activitatea sau viața lor personală sau nu. Totuși, nu porniți de la premisa că instruirea este un proces pasiv, relaxat și care se desfășoară la întâmplare. Dumneavoastră sunteți facilitatorul, catalizatorul pentru învățarea participanților, dumneavoastră o faceți posibilă desfășurând acele activități pe care le necesită procesul de învățare.

Una dintre responsabilitățile majore ale formatorului este aceea de a conduce procesul prin care are loc învățarea. Acest lucru este foarte diferit de controlul asupra conținutului sesiunii sau controlul asupra participanților. Nu credem că noi - sau dumneavoastră - suntem unicii deținători ai înțelepciunii. Noi putem funcționa ca sursă, ca persoane care dețin un volum mare de informații utile, dar la fel pot funcționa și participanții. Formatorul versat recunoaște acest lucru și doar ghidează procesul prin care participanții fac schimb de informații și învață din activitățile pregătite pentru sesiunea de instruire.

## Siguranța de sine și competența

În calitate de formator, este extrem de important atât pentru dumneavoastră cât și pentru participanți să dați dovadă de siguranță de sine și competență. Înainte ca participanții să treacă la treabă ei trebuie



să simtă că dumneavoastră știți exact ce aveți de făcut. Evident o asemenea recunoaștere face ca lucrurile să fie mult mai plăcute și pentru dumneavoastră.

Dacă sunteți un formator nou, mare parte din siguranța dumneavoastră va veni din buna cunoaștere a subiectului și o temeinică pregătire a sesiunii. Din acest motiv, vă sugerăm să investiți timp pentru a vă familiariza în detaliu cu programul de instruire pe care îl veți desfășura. Atunci când pregătiți sesiunea, acordați atenție logicii conținutului și logicii emoționale. Ambele trebuie să fie prezentate în cadrul oricărei sesiuni de instruire pentru a obține eficiență maximă în ceea ce privește însușirea și aplicarea cunoștințelor învățate de către participanți. Încercați să vă simțiți sigur pe sine și competent atunci când conduceți o sesiune de instruire.

Aveți în vedere necesitățile de învățare ale participanților, procesele lor de învățare și ceea ce învață. Faceți ajustări după cum e necesar în ceea ce privește timpul pe care îl necesită diferite părți ale programului. Dacă descoperiți că într-o prezentare aveți mai multe de spus, atunci spuneți tot ce aveți de spus.

În cele mai multe programe de instruire sunt indicate limite de timp precise pentru fiecare exercițiu dar acestea sunt orientative, nu obligatorii. Aveți de asemenea responsabilitatea de a fi flexibil, și nu rigid, când faceți aceasta. Când participanții sunt implicați într-un exercițiu, țineți seama de cât timp au nevoie pentru a finaliza sarcina. Nu este o idee prea bună să reduceți timpul dar, ocazional, s-ar putea să considerați că e necesar să alocați mai mult timp.

Pe măsură ce câștigați experiență în programe de instruire, ceți dezvolta modalități care să facă programul potrivit pentru necesitățile organizației dumneavoastră și stilului dumneavoastră personal. De obicei, este important să învățați și să respectați și să respectați structura programului, pentru că acesta a fost structurat cu atenție pentru a promova învățarea. Totuși, nu considerați că aveți datoria să-l respectați cu rigiditate.

## Naturaletă

Credem că pentru un formator eficient este foarte important să fie natural, adică să fie el însuși. O sesiune de instruire nu este momentul cel mai potrivit pentru a decide că vreți să “jucați” în stilul șefului dumneavoastră, soțului, terapeutului sau al celui mai bun prieten al dumneavoastră. Problema în ceea ce privește încercarea de a adopta stilul de comportament al altcuiva – aceasta fiind într-adevăr o formă de interpretare - este aceea că aceasta nu-i ajută cu nimic pe participanți să învețe. Dacă interpretați, dumneavoastră - și nu procesul de învățare al participanților - veți deveni central atenției. Învățarea are loc cel mai bine când adulții se simt în largul lor și se comportă natural, așa încât relaxați-vă și fiți dumneavoastră înșivă.

Încercați să fiți sincer în tot ceea ce spuneți și faceți în calitate de formator. Când faceți o afirmație de susținere a cuiva, să fie din inimă. Nu spuneți “Este bine”, dacă nu credeți cu adevărat acest lucru: se va simți în voce și se va vedea pe fața dumneavoastră, iar acest lucru ar putea părea condescendent. Merită să vă amintiți vechea maximă “Spunea ceea ce crezi cu adevărat și fii convins de ceea ce spui” atunci când desfășurați o sesiune de instruire.

Rețea de centre de educație nonformală pentru viață în mediul rural din Dâmbovița. Proiect finanțat prin granturile SEE 2009 - 2014, în cadrul Fondului ONG în România. Valoarea finanțării - 75.000 euro.

S-ar putea să pară greu la început să fii natural și “profesionist” în același timp. Dacă aveți o voce scăzută, va trebui să fiți conștient de acest lucru și să vorbiți în așa fel încât participanții să audă ceea ce spuneți. Dacă aveți gesturi nervoase, agitate, încercați să le controlați. Dacă aveți tendința de a folosi în limbaj ironic, abțineți-vă să folosiți cuvinte care ar putea jigni pe cineva. Practicând, veți găsi combinația ideală de naturalețe și profesionalism. Acest manual conține numeroase sfaturi și tehnici care vin în ajutorul dumneavoastră.

Încă ceva: bucurați-vă de experiența de a desfășura sesiuni de instruire. Luați-vă răgazul de a savura momentul atunci când dumneavoastră împreună cu participanții simțiți bucurie sau satisfacție pentru o realizare. Cu cât sesiunea este mai plină de satisfacții pentru dumneavoastră, cu atât mai plină de satisfacții va fi pentru participanți.

## Capitolul III – Etapele procesului de formare

### 1. Conștientizarea necesității

Există o serie de modalități prin care o organizație devine conștientă de necesitatea unei forme de formare. Dacă urmează să fie introdus un nou sistem sau o nouă procedură, dacă urmează să fie aplicată o nouă metodă sau atitudine, este probabil să apară necesitatea unei instruiți. Alte domenii care ar duce la necesitatea unei instruiți sunt: evaluarea personalului,, performanțele individuale sau probleme comune ce afectează atingerea standardelor, cum ar fi scăderea nivelului de corectitudine.



### 2. Identificarea indiciilor

Primul pas constă în consultarea sponsorului și obținerea cât mai multor detalii. O simplă declarație a unei necesități nu este suficientă, trebuie puse întrebări concrete pentru a stabili exact de ce este nevoie, cine necesită formare, pe ce perioadă etc. E simplu dacă e nevoie de o formă complet nouă de formare, funcția x este necesară, personalul nu poate îndeplini funcția x, astfel că indicele este mai ușor de identificat. Formarea pentru funcții existente care nu sunt îndeplinite eficient necesită o analiză mai aprofundată.

### 3. Analiza necesităților de formare

O dată ce indiciile au fost determinate, s-a stabilit și care sunt necesitățile în privința formării. Într-o formulare simplă, acestea ar fi:

Aptitudinea necesară - aptitudinea existentă = necesitatea de formare

Cu toate acestea, aptitudinile deja existente ale beneficiarilor ar trebui luate în considerare atunci când se planifică o formare.

### 4. Definirea obiectivelor

De cele mai multe ori, obiectivele formării decurg în mod natural din necesitatea definită. Scopul este satisfacerea acelei necesități și obiectivele stabilesc modul în care se va realiza acest lucru, ce vor fi capabili cursanții să facă la sfârșitul formării și la ce nivel.

### 5. Alegerea metodelor de formare

Obiectivele, necesitățile și numărul de participanți vor ajuta la alegerea celor mai eficiente metode de formare, iar altele pot fi satisfăcute printr-o varietate de alte mijloace: cursuri, învățare asistată de

calculator, învățământ la distanță, seminarii, sesiuni de formare. Costurile, disponibilitatea, lipsa timpului, preferințele sponsorilor, vor reprezenta factori consideranți în luarea deciziei.

## 6. Decizia asupra pachetului de formare

Următorul pas este deciderea pachetului de formare. Acesta poate fi realizat în cadrul organizației sau poate fi asigurat de furnizori externi. Detalii precum categoria de formare (grupul țintă), numărul participanților etc determină modul de abordare. Formarea care este specifică organizației și care necesită o bună cunoaștere a proceselor interne este de obicei realizată cel mai bine în cadrul organizației. Formarea generală, cum ar fi formarea în management sau în tehnici de training poate fi asigurată de furnizori externi. Pachetul poate utiliza mai mult de o singură metodă, de ex. un curs de formare poate fi precedat de o sesiune de învățământ la distanță, urmată de un curs practic, incluzând exerciții și practică pe calculator. Învățământul la distanță se poate baza pe material scris sau cursurile pot fi furnizate pe suport electronic. Trebuie avut în vedere de câte ori va fi utilizat pachetul de formare, întrucât e inoportună dezvoltarea unei soluții foarte costisitoare care va fi prezentată o singură dată către un număr restrâns de persoane, numai dacă acea formare nu este vitală pentru succesul organizației.

## 7. Designul evaluării

Redactați evaluarea pentru pachetul de formare. Cerințele unui proces de evaluare sunt:

- O listă a cerințelor pentru formare
- O metodă de cunoaștere a aptitudinilor cursanților înainte de formare
- O metodă de validare a formării la încheierea acesteia
- O abordare pe termen lung, care să asigure aplicarea în practică a cunoștințelor.
- Stabiliți instrumente de evaluare – foi de reacție, teste înainte și după curs, foi de autoevaluare, evaluări ale conducerii directe asupra performanțelor sau îmbunătățirilor.

## 8. Redactarea rezumatului formării/învățământului la distanță/materialelor de formare

Formatorul/designerul selectează conținutul și metodele de formare, identifică fiecare sesiune și decide cea mai bună abordare. Este redactat rezumatul sesiunii și sunt realizate copiile pentru participanți (hand-out), care vor ajuta la desfășurarea ei. Materialele de formare, cum ar fi studii de caz, exerciții sau activități trebuie decise și redactate. Mijloacele vizuale trebuie analizate și hotărâte, dacă se dorește să fie întocmite profesional și să răspundă cerințelor formării

## 9. Implicarea conducerii directe

Managerii din cadrul organizației trebuie să fie implicați în toate etapele procesului, dacă se dorește o formare de succes. Conducătorii direcți sunt de regulă răspunzători pentru selectarea cursanților, evaluarea costurilor formării și asistarea cursanților la punerea în practică a cunoștințelor dobândite. Ei sunt totodată implicați în procesul de evaluare, întrucât sunt cei mai în măsură să aprecieze dacă

informația dobândită este aplicată la locul de muncă și dacă personalul care a fost instruit poate atinge standardele de performanță.

### **10. Pregătirile pentru desfășurare**

Planul de formare trebuie redactat, pentru a se putea întocmi programul cursurilor, ținând cont de numărul de participanți și de locul în care se află aceștia. Trebuie obținute sălile de curs și verificate din punct de vedere al compatibilității și disponibilității. Programul formatorilor trebuie stabilit în avans, iar materialele de curs tipărite și distribuite. Trebuie stabilit și numărul minim de participanți, precum și perioada minimă pentru anularea/confirmarea participării la curs.

### **11. Implementarea formării**

Desfășurarea propriu-zisă a formării, fie că este vorba despre un curs intern sau extern.

### **12. Evaluarea interimară**

În cazul oricărui program major de formare, este bine să existe o metodă de revizuire a progreselor. Pentru a vedea dacă obiectivele formării au fost atinse, vor fi examinate testele intermediare, chestionarele completate de către participanți și alte metode de evaluare. Se vor analiza comentariile participanților și cele ale conducerii directe. Se va lua în considerare procentul semnificativ din numărul total al respondenților. Dacă lucrurile nu merg așa cum v-ați așteptat, revizuiți formarea, dar țineți cont că revizuirea materialului necesită timp și resurse suplimentare.

### **13. Revizuirea validării formării**

Dacă instrumentele de evaluare au fost concepute o dată cu pachetul de formare, ele trebuie analizate pentru a estima dacă scopurile și obiectivele au fost atinse. Acestea ar trebui să fie mai mult o privire fugară, informația este esențială în cazul elaborării unor instruiți viitoare.

### **14. Evaluarea pe termen mediu și lung**

Formarea a fost mai puțin benefică dacă informația câștigată nu este aplicată. Aplicarea ei ar trebui să asigure că atât indivizii cât și organizația lucrează eficient. Acest nivel de evaluare depinde în mare măsură de conducerea directă. Aceasta trebuie să cunoască rezultatele așteptate în urma formării și să fie competentă în a judeca nivelul performanțelor individuale față de standardele aprobate.

Sumarizând, procesul de formare cuprinde următoarele etape:

1. Identificarea și analiza nevoilor de formare
2. Planificarea formării
3. Organizarea formării
4. Desfășurarea formării
5. Evaluarea formării
6. Revizuirea formării



## Capitolul IV – Planificarea formării. Desfășurarea formării

- a) Obiectivele formării
- b) Metodele
- c) Structura conținutului
- d) Designul de curs
- e) Materialele de curs



### a) Obiectivele formării

Pentru a redacta obiective de performanță, creatorii de cursuri trebuie să înceapă cu următoarea propoziție sau ceva asemănător: ”După încheierea formării, cursanții trebuie să poată să...”. Apoi trebuie enumerate obiectivele de performanță, începând fiecare propoziție cu un verb. Partea din obiectiv care începe cu verbul este componenta de performanță.

Se poate spune că un program de formare are obiective generale și obiective de învățare. Prin formare noi facem schimbări la nivelul cunoștințelor, a atitudinilor sau a deprinderilor. Obiectivele se pot adresa celor trei domenii de învățare:

**Cognitiv** ( abilități intelectuale – înțelegerea informațiilor, organizarea și evaluarea ideilor, informațiilor și acțiunilor). Prin atingerea obiectivelor cognitive participanții vor înțelege fapte, informații etc la nivel contextual.

**Afectiv** ( se adresează emoțiilor provenite din experiențe de învățare – atitudini, interese, valori). Prin atingerea acestor obiective participanții vor simți diferit.

**Psiho-motor** ( abilități motorii, coordonare, mișcare). Prin îndeplinirea acestor obiective, participanții vor învăța să-și utilizeze corpul în scopul comunicării și să-și coordoneze mișcările.

Benjamin Bloom, profesor la Universitatea din Chicago a dezvoltat între anii 1949-1953 o scară cu 6 trepte de învățare, ierarhizate de la simplu la complex (de la recunoașterea informației până la evaluarea ei), ce poartă denumirea de **Taxonomia lui Bloom**. Aceasta se adresează în special **domeniului cognitiv**, dar și **domeniul afectiv** – atitudinile, interesul, atenția, conștientizarea și valorile, care sunt demonstrabile prin comportamente afective, pot fi ierarhizate prin aceeași metodă. **Domeniul psiho-motor** se referă la folosirea abilităților motorii de bază. Grupul de cercetare al lui Bloom nu a dezvoltat în profunzime categoriile acestui domeniu, din lipsa experienței relevante necesare. Totuși, în 1972 Simpson a dezvoltat acest domeniu în 7 categorii, pentru a sprijini teoria lui Bloom.



**Schița domeniului cognitiv** este următoarea:

<b>Evaluarea</b>	Judecă valoarea informației
<b>Sinteza</b>	Crează tipare din diverse elemente
<b>Analiza</b>	Desparte informația în părți pentru o mai bună înțelegere
<b>Aplicarea</b>	Selectează, transferă, folosește datele pentru a rezolva o sarcină sau problemă. Aplică cunoștințele într-o situație nouă.
<b>Înțelegerea</b>	Formidabilul înțelege informația și o interpretează
<b>Cunoștințele</b>	Formidabilul recunoaște și reorganizează informația

**Schița domeniului afectiv** este redată mai jos:

<b>Internalizarea</b>	Comportamentul controlat de un sistem de valori
<b>Organizarea</b>	Organizarea valorilor în ordinea priorităților
<b>Valorizarea</b>	Valoarea pe care o persoană o atașează la ceva
<b>Răspunsul la fenomen</b>	A lua parte activ la procesul de învățare - participare
<b>Primirea fenomenului</b>	Dorința de a asculta, conștientizare

**Domeniul psiho-motor** este dezvoltat în cele ce urmează:

<b>Originalitate</b>	Crearea unor noi tipare de mișcare
<b>Adaptare</b>	Abilitatea celui care învață de a-și modifica abilitățile motorii, pentru a face față unei noi situații
<b>Răspuns complex</b>	Faza intermediară de imitare a unei activități complexe
<b>Mecanism</b>	Abilitatea de a executa o mișcare complexă
<b>Răspuns ghidat</b>	Imitarea
<b>Pregătire</b>	Pregătirea de a acționa
<b>Percepție</b>	Abilitatea de a folosi simțurile pentru a ghida activitatea fizică

Orice curs are obiective de învățare. Acestea arată cu ce vreți să rămână cursanții la sfârșitul cursului. Încercați să le stabiliți cât mai clar, pentru că ele vor trebui să fie evaluate.

Exemple:

*La sfârșitul sesiunii/cursului participanții*

1. Vor crea un design pentru o sesiune de instruire de o oră

2. Vor descrie etapele planificării strategice
3. Vor putea să execute corect trei figuri de tango
4. Vor identifica importanța respectului în sistemul propriu de valori
5. Vor lista sursele de finanțare disponibile pe piață în funcție de domeniul de interes

## b. Metode de formare

O metodă este o cale de a atinge un obiectiv. Tehnicile descrise mai jos sunt cele mai utilizate, dar există și alte activități care pot fi folosite în cadrul unui proces de formare. Alegerea tehnicii sau combinației de tehnici cu gradul cel mai mare de eficiență depinde de resurse, tipul cursului, specificul grupului de participanți și, nu în ultimul rând, de creativitatea, talentul și experiența formatorului. De reținut este faptul că, cu cât nivelul de interactivitate al unei activități este mai mare, cu atât controlul pe care formatorul îl poate exercita este mai scăzut – deci gradul de risc este mai mare.

### a. EXPUNEREA ȘI DEMONSTRAȚIA

#### EXPUNEREA (PREZENTAREA):

Este o tehnică puțin participativă, care presupune transferul de informație către audiență într-un format și timp planificat dinainte. Poate fi în mică măsură interactivă dacă este urmată de o sesiune de întrebări și răspunsuri.

Este potrivită atunci când auditoriul este numeros și timpul limitat. Eficiența prezentării depinde de abilitățile prezentatorului și de mijloacele vizuale folosite. Este însă limitată de cantitatea de informație care poate fi absorbită de un auditoriu inert. Cercetările arată că în cel mai bun caz 20% din informația prezentată va fi reținută imediat după prezentare. Procentele scad însă și mai mult dacă auditoriul nu va fi pus în situația de a repeta informația sau de a o pune în practică. Pentru a avea eficiență maximă, o prezentare nu trebuie să depășească 30-40 de minute și nu trebuie să aducă în discuție mai mult de trei idei/concepte noi.

#### ELEMENTE CARE DETERMINĂ REUȘITA UNEI PREZENTĂRI:

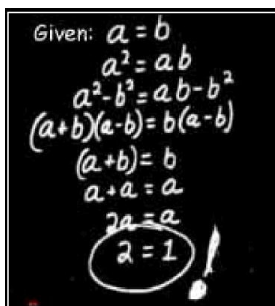
- Luptați împotriva emoțiilor.
- „Repetiția este mama perfecțiunii”
- Nu există un înlocuitor pentru o pregătire temeinică.
- O bună organizare vă ajută să vă concentrați.
- Faceți o pauză, priviți înainte și inspirați adânc.
- Insușiți-vă ideile seminarului.
- Stabiliți și mențineți legătura cu participanții
- Fiți dumneavoastră însuși/însăși, fiți natural.
- Faceți uz de umor. Spuneți anecdote, povestioare amuzante, dar țineți cont de faptul că:
  1. Nu oricine poate spune o glumă.

2. Aveți grijă, nu toată lumea râde de aceleași lucruri.

- Folosiți o varietate de mijloace vizuale ajutătoare.
- Dați exemple din viața reală – povestiți o întâmplare.
- Diversificați-vă tehnicile de prezentare.
- Vorbiți liber grupului, nu citiți prezentarea.

<p><b><u>Definiție:</u></b></p> <p><u>Prelegerea</u> este o prezentare structurată, cu sau fără mijloace vizuale ajutătoare, menită să transmită cunoștințe și experiențe, evenimente și fapte, concepte și principii.</p>	<p><b><u>Avantaje:</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Un instrument eficient pentru prezentarea/explicarea ideilor, conceptelor, teoriilor, principiilor etc.</li> <li>2. Economisește timp.</li> <li>3. Poate servi grupurilor mari de participanți.</li> <li>4. Poate fi utilizată în combinație cu alte tehnici.</li> <li>5. Procesul este controlat de către lector, pentru a transmite informații specifice.</li> <li>6. Este o metodă directă</li> <li>7. Un lector bun poate stimula entuziasmul grupului printr-o prelegere convingătoare.</li> </ol>
<p><b><u>Aplicații:</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Transmiterea cunoștințelor și a experiențelor.</li> <li>2. Pentru un număr mare de participanți.</li> <li>3. Pentru introducerea modulelor/obiectivelor instruirii.</li> <li>4. Cunoștințele și experiența lectorului în raport cu cunoștințele și experiența grupului. Unii lectori au tendința de a se considera izvoare nesecate de cunoștințe, pe care le transmit celor instruiți, așteptându-se ca aceștia să le asimileze în totalitate, să le poarte cu ei și să le influențeze comportamentul pe parcursul întregii vieți, fără ca aceștia să depună vreun efort.</li> </ol>	<p><b><u>Limitări:</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Comunicarea este cu sens unic.</li> <li>2. Rolul pasiv al celui instruit.</li> <li>3. Grad de memorare scăzut.</li> <li>4. Lectorul ar putea vorbi cu condescendență participanților, fapt pe care, în mod obișnuit, adulții îl resping.</li> <li>5. Nu este adecvată pentru schimbarea atitudinii.</li> <li>6. Opinii puține și care pot induce în eroare.</li> <li>7. Este o metodă de predare impersonală.</li> <li>8. Poate fi anostă și plictisitoare.</li> <li>9. Necesită o pregătire intensivă.</li> <li>10. Asimilarea cunoștințelor poate fi superficială.</li> </ol>

<p><b><u>Pregătirea:</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cunoașteți și analizați grupul.</li> <li>2. Stabiliți obiectivele.</li> <li>3. Determinați ideile principale.</li> <li>4. Selectați subiectele - cheie ale discuției.</li> <li>5. Asigurați o trecere treptată de la o idee la alta.</li> <li>6. Selectați materialele și publicații specializate pe instruire.</li> <li>7. Repetați, mai ales dacă tema este nouă.</li> </ol>	<p><b><u>Prezentarea:</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Îmbrăcați-vă corespunzător.</li> <li>2. Începeți la timp.</li> <li>3. Inspirați credibilitate (prezentați-vă).</li> <li>4. Explicați obiectivele sesiunii.</li> <li>5. Prezentați ideea de bază a prelegerii.</li> <li>6. Începeți pe o notă mai puțin severă.</li> <li>7. Mențineți-vă vocea suficient de sonoră și clară.</li> <li>8. Adoptați un ritm mai moderat la început.</li> <li>9. Fiți atenți la gesturi: acestea transmit semnificații și pot fi folosite pentru a consolida procesul de învățare.</li> <li>10. Evitați manierismul.</li> <li>11. Ascultați întrebările cu atenție.</li> <li>12. Stimulați interacțiunea de grup.</li> <li>13. Nu vă scuzați pentru nici un incident; fiți siguri pe sine.</li> <li>14. Contactul direct poate fi util.</li> <li>15. Faceți un rezumat.</li> <li>16. Încercați să terminați prezentarea la timp.</li> </ol>
---	---



**DEMONSTRAȚIA:**

Presupune a spune sau arăta participanților cum trebuie să procedeze pentru a rezolva anumite sarcini foarte concrete, în așa fel încât ei să devină capabili să aplice imediat cele învățate. Dezavantajul acestei metode este că ea oferă o "rețetă" pentru îndeplinirea sarcinilor în care creativitatea participanților este redusă la minimum.

<p><b><u>Definiție</u></b></p> <p><u>Demonstrația</u> este o reprezentare bazată pe acțiune pentru a arăta modul în care funcționează un anumit lucru.</p>	<p><b><u>Avantaje:</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se obțin rezultate rapide.</li> <li>2. O abordare directă și neconvențională.</li> <li>3. Participanții câștigă cu încredere.</li> <li>4. Cea mai bună modalitate de repartizare a aptitudinilor psihomotorii.</li> <li>5. Opinii imediate.</li> </ol>
<p><b><u>Aplicații:</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pentru utilizarea dispozitivelor/instrumentelor.</li> <li>2. Pentru operarea unui dispozitiv.</li> </ol>	<p><b><u>Limitări:</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Poate face ca o situație reală să pară simplistă.</li> <li>2. Poate genera încredere falsă.</li> </ol>

3. Pentru însușirea unei aptitudini.

3. Demonstrația nu constituie un substitut al practicii și repetiției.

## b. BRAINSTORMING ȘI DISCUȚII ÎN CADRUL MESEI ROTUNDE

### BRAINSTORMING

**Descriere:** Este un procedeu în care un grup de participanți se concentrează asupra unei probleme specifice și lucrează pentru a găsi soluții prin intermediul procesului colectiv de colectare de propuneri.



**Aspecte de logistică:** Se anunță tema discuției – în scris sau verbal. Sugestiile pe care le face grupul sunt înscrise pe un panou, tablă sau retroproiector, astfel încât să poată fi văzute de toți participanții. Nu sunt admise ”formulări descurajatoare”. Printre acestea se numără afirmații de genul: ”Am încercat acest lucru mai înainte. Nu va da rezultate niciodată. Cine are timp pentru așa ceva?”

**Opțiuni:** După ce se epuizează lista sugestiilor, aceasta poate fi redusă fie la un număr de opțiuni aplicabile, fie la o listă a soluțiilor în ordinea priorităților. După ce lista este completă, unele sugestii pot fi eliminate dacă se întrunește consensul grupului.

**Personal:** Important pentru reușita sesiunii este un moderator care poate iniția și conduce o discuție. Moderatorul poate fi cel care scrie sau poate delega pe altcineva, însă acesta trebuie să aibă grijă ca discuția să continue și să prevină gândirea negativă.

**Avantaje:** Pot fi propuse numeroase alternative într-un interval scurt de timp. Permite opinii și/sau aprecieri creative, fără restricții, referitoare la tema în discuție. Le oferă factorilor de decizie posibilitatea de a-și face o idee realistă asupra a ceea ce gândesc participanții în legătură cu un subiect anume. Dacă un astfel de proces este atent utilizat și monitorizat, participanții primesc sugestiile mult mai deschis. De regulă, o soluție sau sugestie dă naștere altora, care fie au legătură cu subiectul în discuție, fie sunt total diferite și participanții s-ar putea să aibă cunoștința de ele.

Această activitate permite tuturor participanților să vină cu idei și, într-o fază ulterioară, ideile și soluțiile sunt examinate și evaluate fără teama de a da un răspuns greșit. Brainstorming-ul poate fi utilizat pentru a facilita exprimarea ideilor și a părerilor de către toți participanții din cadrul unui grup. Se va pune o întrebare sau se va da un subiect și toți participanții vor contribui cu idei și păreri fără teama de a da răspunsuri greșite. Acest tip de activitate va permite tuturor participanților să audă mai multe păreri diferite, generând astfel alte idei noi ale altor persoane.

Brainstorming-ul trebuie să cuprindă întotdeauna o sesiune de analiză pentru a discuta ideile care pot fi funcționale și pe cele care sunt noi sau vin cu o perspectivă revigorantă. Facilitatorul trebuie să fie experimentat în acest tip de exercițiu pentru a se asigura că lucrurile se desfășoară așa cum trebuie.



Puteți recunoaște și alte modalități de a include experiențele dumneavoastră în climatul de învățare. Pentru dumneavoastră ca student sau educator, este important ca experiențele să fie recunoscute și învățate și făcând aceasta, veți permite tuturor participanților să interacționeze la toate nivelele.

### Exemplu de procedură pentru brainstorming

1. Introduceți subiectul. De exemplu, „ Stabilirea subiectelor pentru sesiunile viitoare de instruire în domeniul consolidării instituționale”
2. Solicitați idei. Nu respingeți niciuna, oricât de bizară vi s-ar părea. Scrieți-le pe tablă (sau rugați un participant să le scrie). Lucrați repede, mențineți ritmul.
3. Opriti-vă atunci când ideile participanților se epuizează.
4. Revizuiți ideile. Cereți lămuriri acolo unde este cazul și șlefuiți ideea. Reuniți ideile asemănătoare, dacă participanții sunt de acord.
5. Explicați că vă puteți concentra numai asupra a trei subiecte de instruire și că participanții trebuie să stabilească o ordine a priorităților referitor la acestea, astfel încât toți participanții să fie de acord cu decizia finală.
6. Utilizând planșele de pe tablă și un ritm mai lejer, începeți un proces de analiză conform unor criterii diferite, cum ar fi de exemplu: urgența, nivelul de dificultate, găsirea unui formator potrivit pentru subiect, timpul necesar, timpul disponibil etc.
7. Acum că participanții au reflectat asupra a ceea ce înseamnă fiecare idee în practică, cereți-le să convină asupra primelor trei.
8. Asigurați-vă că aveți consens absolut.

### BRAINSTORMING

<b><u>Definiție:</u></b>	<b><u>Avantaje:</u></b>
<i>Brainstorming-ul este o tehnică spontană și care nu face o evaluare a ideilor inovatoare și creative generate de moderator și de grup.</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Implică o participare intensă.</li> <li>2. Productivă.</li> <li>3. Sinergică.</li> <li>4. Nu se pronunță asupra corectitudinii sau incorectitudinii ideilor.</li> <li>5. Este o experiență creativă.</li> <li>6. Găsește soluții la diferite probleme.</li> <li>7. Economisește timp.</li> <li>8. Facilitează schimbul de idei.</li> </ol>



<u>Aplicații :</u>	<u>Limitări :</u>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pentru soluționarea problemelor.</li> <li>2. Pentru stimularea gândirii creative.</li> <li>3. Pentru identificarea de alternative.</li> <li>4. Pentru a oferi o pauză de relaxare și pentru a trezi interesul grupului.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mărimea grupului nu trebuie să fie nici prea mică nici prea mare.</li> <li>2. Integrarea ideilor generate necesită aptitudini speciale din partea formatorului.</li> <li>3. Nu toate exercitiile de brainstorming se dovedesc la fel de creative și inovatoare.</li> </ol>

## DISCUȚII ÎN CADRUL MESEI ROTUNDE

**Descriere:** Discuțiile se țin în grupuri mici, de obicei la o ”masă rotundă” sau în formă circulară (scaunele așezate în formă de cerc). Participanții vor discuta o anumită temă sau problemă.



**Aspecte de logistică:** Mesele rotunde funcționează de obicei foarte bine, deoarece participanții pot lua notițe în timp ce fac schimb de informații. Temele și problemele de discuție trebuie scrise. Sunt utilizate adesea întrebări pentru a axa discuția pe tema dată.

**Opțiuni:** Moderatorii pot fi aleși înainte de discuție, pentru a pregăti și prezența materiale documentare suplimentare pe temele puse în discuție. Moderatorii pot fi voluntari din cadrul grupului.

Discuția poate fi limitată la un interval scurt de timp, apoi, prin rotație, li se poate permite tuturor participanților din grup să își exprime opinia referitor la temele de discuție la care doresc să participe. Participanții pot fi de asemenea repartizați la un anumit grup în funcție de obiectivele unei tehnici.

Ideile principale ale discuției pot fi prezentate de moderator sau de secretar.

**Personal:** Moderatorii - fie numiți în prealabil, fie voluntari.

Secretar - pentru a lua notițe pe parcursul discuției.

Prezentator - dacă astfel decide întregul grup.

**Avantaje:** Permite un nivel avansat de interacțiune.

Se poate face ușor schimb de informații în cadrul unui grup mic cu participanți din sfere diverse.

Creează o ambianță relaxată pentru implicarea participanților.

Poate întări relațiile și scoate la iveală factori de interes comun în rândul participanților.

Factorii de decizie pot cere părerea tuturor participanților într-o ambianță sănătoasă și relaxată.

### c. METODA MAIEUTICA (INTREBARILE IPOTETICE CA TEHNICA DE PREDARE)

Încă din vremea lui Socrate, metoda de predare A« întrebare a↔ răspuns A» s-a dovedit a fi una mai interesantă și mai activă decât prelegerea. O discuție care începe cu o întrebare dificilă necesită un angajament activ al participanților de a răspunde și găsi soluții și este mult mai productivă pentru gândire decât receptarea pasivă. Cum se poate concepe o întrebare ipotetică eficientă pentru scopurile predării? Căci în procesul predării prin intermediul folosirii întrebărilor ipotetice, analiza răspunsului se realizează punând întrebări și răspunzând la ele.

#### I.Considerații

A. Din cine este compusă audiența ?- Primul pas pentru a concepe o întrebare ipotetică eficientă este acela de a ține seama de public. Pentru scopurile noastre imediate, vom presupune că publicul are preocupări juridice, deși întrebarea ipotetică poate fi folosită în orice forum. Un „public juridic” poate fi alcătuit din elevi de liceu, studenți la drept, ofițeri de poliție, angajați guvernamentali, grefieri, avocați, judecători sau alți specialiști juridici. Întrebarea ipotetică trebuie să se adreseze acelei categorii de public și nu trebuie să fie nici exagerat de complicată nici exagerat de simplă.

B. Care este cadrul sau în ce mod va fi implicat publicul? Locul de instruire devine important pentru tipul de instruire care urmează a fi oferit. Acolo unde spațiul este mic, iar distanța ar putea fi limitată în timp și spațiu, o dezbatere deschisă a unei întrebări ipotetice, cu formatorul care direcționează și facilitează discuția, așezat în fața clasei, poate fi posibilă și eficientă. Pe de altă parte, o sală de conferință poate permite împărțirea participanților pe grupuri mici pentru a interpreta roluri în cadrul unui model de întrebare ipotetică. Deci, încă odată, spațiile mari pot oferi posibilitatea de a desfășura exerciții mai ample de implementare de roluri, cum ar fi, de exemplu, un proces în instanță. Cu cât profesorul este mai capabil să angajeze toți participanții, cu atât mai eficient va fi procesul de învățare pentru toată lumea.

C. Care este scopul reuniunii? Subiectul general al reuniunii este semnificativ pentru întrebările ipotetice, deoarece grupul de studenți/participanți va avea un anumit scop sau temă de interes pentru a participa la reuniune. Reuniunea poate avea scopul specific al subiectului în discuție, așa cum se întâmplă în sala de curs de la drept. Or, reuniunea poate avea loc în cadrul unei conferințe pe teme multiple și variate. Un fir roșu care se strecoară și care face conexiunea dintre scopul întrebării ipotetice și cel al seminarului va adăuga mai mult interes pentru participare. Astfel, de exemplu, un

aspect de responsabilitate profesională poate fi introdus într-o întrebare ipotetică prezentată la o conferință având ca temă etica profesională; un aspect al corupției poate fi introdus ca parte a unei conferințe pe tema reformei juridice.

D. Care este rezultatul așteptat? – Rezultatele așteptate ale exercițiului ar trebui să fie anticipate, astfel încât pe durata desfășurării exercițiului de întrebări ipotetice să se poată acorda atenție realizării lor. Întrebările care ar trebui puse sunt: „De ce efectuează exercițiul?” „Ce vă învață participantul și cu ce va rămâne după ce se va încheia exercițiul?” „Exercițiul ne va învăța un anumit aspect sau proces?” Răspunsurile vor ghida creatorul întrebării ipotetice spre acțiuni și exerciții care vor da rezultatele dorite.

## II. Tehnică

A. Argumentele discuției nu sunt nici „corecte” nici „incorecte”.

Se presupune că această metodă va fi folosită la examenele pentru studenți, simulări de pledoarii, simulări de procese, cursuri juridice practice în domeniul principiilor de drept, seminare juridice pentru perfecționarea profesională continuă a judecătorilor și avocaților (sesiuni de instruire în domeniul arbitrajului și medierii, judecarea cauzelor, procesul de soluționare a litigiilor în cadrul sesiunilor de negociere, arbitraj și mediere). În contrast cu predarea sub formă de prelegere, care „spune” studenților ce este important, predarea prin intermediul întrebărilor ipotetice îi cere studentului să tragă concluzii prin intermediul propriului proces de gândire. Din perspectiva profesorului (și, prin urmare, și din aceea a creatorului de întrebări ipotetice) nu există răspuns absolut corect. Mai degrabă, întrebarea ipotetică oferă studenților doar un mecanism de procesare a ideilor care duc la o concluzie, fără aprecierea profesorului referitoare la corectitudinea sau incorectitudinea răspunsului. Scopul este acela de a stimula gândirea și dezbateră.

La încheierea unui exercițiu reușit, fiecare participant va adopta o poziție (în mod voluntar sau prin desemnare) în legătură cu subiectul supus spre dezbateră. Și, prin intermediul exercițiului, fiecare participant va dobândi respect pentru capacitatea de a înțelege raționamentul și procesul de gândire al adversarilor săi. Măsurarea progresului participantului în scopul evaluării constă în măsura în care acesta s-a implicat și a participat la proces.

B. Poziția profesorului este neutră

Este important să subliniem faptul că pe parcursul unei dezbateri încununate de succes a unei întrebări ipotetice, profesorul nu trebuie să exprime nici o opinie sau convingere referitor la o poziție „corectă” față de subiectul dat. Atunci când profesorul adoptă o poziție care nu este neutră față de subiectul în discuție, un aspect irelevant este introdus în proces. Studentul trebuie să decidă dacă poziția sa este sau nu aceeași cu a profesorului și dacă să-și schimbe sau nu opiniile și convingerile pentru a căpăta aprobarea autorității din sală sau vină cu un contra-argument doar pentru că profesorul său a adoptat o poziție. În oricare dintre situații, intenția de a folosi o întrebare ipotetică pentru a exercita procesele de gândire individuală și independență ale participanților este zădărnicită. Desigur, se poate întâmpla ca anumiți participanți (lideri ai studenților, oficialități guvernamentale) să influențeze opiniile celorlalți datorită poziției lor. Totuși, poziția profesorului permite intervenții

cu întrebări care pot contesta poziții și, prin urmare, chiar și pe persoanele în poziții de conducere influente, într-un mod neutru. Dacă va continua să pună întrebări contrare și distincte tuturor părților, fără să adopta nici o poziție, profesorul va rămâne partea neutră. Dezbateră poate continua, conferind integritate gândirii individuale.

Integritatea procesului de predare impune să nu existe altă „agendă” pentru exercițiul cu întrebări ipotetice în afară de un subiect de interes pentru audiență sau pentru scopul seminarului, cursului sau sesiunii de instruire. De exemplu, o dezbateră din cadrul unui curs la facultatea de drept se va concentra asupra subiectelor prevăzute în programa de învățământ săptămânală; o sesiune în cadrul unei conferințe pe tema eticii profesionale se va concentra asupra unei chestii de responsabilitate profesională; o simulare a unui proces destinată elevilor de liceu se va concentra asupra unui subiect de interes public actual care îi preocupă.

### III. Pregătirea întrebării

#### A. Cum să începem?

Alegeți un subiect controversat pe care trebuie să-l abordeze participanții și spuneți o povestire folosind un personaj fictiv dar realist, cu care se pot identifica participanții. Spuneți povestea personajului adresând subiectul principal, lăsați imaginația să abordeze aspecte conexe și implicați-va personal. Introduceți alt personaj, din cadrul familiei sau al cercului de prieteni, pentru a interacționa cu primul personaj într-o problemă legată de subiectul pus în discuție. Când primul personaj a depășit limita responsabilității/iresponsabilității, adăugați un fapt care să echilibreze lucrurile. Structurați alte personaje, cu care participanții să se poată identifica și care complică situația, adăugând o altă problemă complicată și controversată. Ideea este aceea de a introduce o dilemă cu răspunsuri și argumente raționale între părțile concurente.

Ca exemplu ipotetic, să presupunem că aveți un seminar în domeniul reformei juridice care are ca teme „anticorupția”, „îndatoririle etice”, „administrația instanțelor”, „repartizarea aleatorie a cauzelor” și „medierea”. Audiența este alcătuită din avocați pledanți. Vă stabiliți sesiunea spre sfârșitul seminarului, după ce participanții au avut posibilitatea să reflecteze asupra subiectelor. Doriți să pregătiți atmosfera pentru prezentare punând în dezbateră o întrebare ipotetică.

#### B. Elaborarea întrebării

Începeți de la un punct comun preluat de la activitatea care reunește participanții. Într-o conferință care abordează etica profesională, de exemplu, aspectele controversate pot include implicarea judecătorilor în afacerile justițiabililor, și abuzul de funcție și putere al unor persoane pentru a influența hotărârile judecătorilor. Puteți începe cu considerații generale de identificare a unei companii fictive, care este foarte amabilă cu politicienii și judecătorii locali, deoarece aceștia sunt membrii acelui club. Dezvoltați fapte care complică aspectele de etică ce înconjoară situația simplă.

Cazul dumneavoastră ipotetic începe simplu: personajul dumneavoastră. „A.B., este un om de afaceri prosper”. Este necesar un conflict etic, deci puteți introduce un parteneriat cu un politician local. „AB înființează o companie în localitate împreună cu primarul („P”). Societatea este în comandită simplă, iar primarul este partener pasiv și a contribuit financiar la acest parteneriat.” Povestea începe cu probleme potențiale de etică, și trebuie adăugat un conflict care să implice audiența dumneavoastră de specialitate juridică. „Între timp, la clubul local de tenis, se organizează o manifestare care celebrează recenta reglementare a primarului și cea de a 10-a aniversare de la deschiderea clubului. Judecătorul X, un membru de vază al clubului, a fost invitat să țină un discurs în cadrul acestei manifestații. I s-a cerut să vorbească despre activitatea primarului pe durata ultimului său mandat și ce se așteaptă de la el pe durata mandatului următor.” Acest aspect adaugă fapte care lasă loc aspectelor controversate ce există între omul de afaceri, primar și judecător. Fapte suplimentare pot să-i pună în dificultate de protagoniști. „Primarul, omul de afaceri și judecătorul sunt membri ai clubului și prieteni de la înființarea clubului”.

Este important să strecurați problemele principale în acest amestec. Adăugați fapte care vor complica chestiunea și vor prezenta subiectul care provoacă dificultăți de natură etică. „Între timp, în ziua manifestării, un cetățean din localitate a depus o plângere în instanță, pe motiv de discriminare, deoarece el făcuse o cerere pentru a înființa aceeași companie, în aceeași locație și i s-a respins autorizarea cu trei luni înainte să fie aprobată cererea lui A.B.” Acum este momentul să introduceți dilema pentru judecător.” Judecătorul X era de serviciu în acea zi și a examinat plângerea, care era argumentată corespunzător. Judecătorul X are responsabilitatea de a repartiza cauza unui judecător de ședință. Judecătorul X are doar patru judecători cărora le poate repartiza cauza; unul este tatăl omului de afaceri; unul este fratele primarului; unul este fratele primarului; unul este judecător proaspăt numit, cu o lună de experiență în instanță; și al patrulea este el însuși.” Atribuiți judecătorului o responsabilitate etică și atribuiți-o acțiune care poate fi susținută sau nu.” Judecătorul decide că dintre cei patru judecători, el este cel mai capabil de a fi corect și își repartizează cazul lui însuși.”

Adăugați câteva fapte care complică situația. „La manifestarea de la club din acea seară, judecătorul X discută neoficial cu primarul și omul de afaceri despre faptul că a fost înaintată o plângere în instanță. Pe lângă remarcile aniversare privind funcționarea cu succes a clubului pe parcursul celor 10 ani, discursul judecătorului X îl elogiază pe primar pentru activitatea sa pe parcursul ultimului mandat dar le spune participanților că sunt necesare mai multe eforturi pentru a asigura o guvernare corectă. Mai târziu, judecătorul află că, în acea seară, consumația pentru el și soția sa, a fost achitată de omul de afaceri.”

Având un set de fapte esențiale, autorul întrebării ipotetice le poate recapitula și adăuga fapte care fac cazul încă și mai dificil pentru ambele părți. În afară de aceasta, autorul poate să le ceară participanților să se concentreze asupra anumitor subiecte de dezbatere, adăugând întrebări la întrebarea ipotetică după ce sunt prezentate faptele. De exemplu:

„Care sunt aspectele etice la repartizarea cauzei?

Care sunt responsabilitățile judecătorului X în discuția cauzei cu părțile?



Care sunt responsabilitățile judecătorului X în legătură cu discursul ținut în cadrul evenimentului?”

Ideea este aceea de a furniza fapte pozitive pentru ambele părți, care să le susțină poziția, și fapte negative, care le afectează poziția. Astfel, părțile se confruntă cu poziția pe care trebuie să o adopte și cu dilemele pe care trebuie să le argumenteze. Ele trebuie să aibă în vedere punctele forte și punctele slabe ale cauzei lor și pe acelea ale adversarului lor. Ele sunt repartizate, nu în instanță, ci la mediere, unde trebuie să se ajungă la un compromis.

Pentru a obține o implicare maximă a participanților, elaborați situații care sunt identificabile la nivel personal. Prezentați clasei sau actorilor, în cazul unei interpretări pe roluri, o dilemă personală datorată unor interese concurente care trebuie rezolvată de student. De exemplu, un conflict între interesul personal și cel de afaceri, un drept moral în contract cu un drept legitim, un conflict între interesul profesional și cel familial. Legătura personală a studentului cu dilema îl va ajuta să se identifice cu situația. Studentul care ajunge la intersecția convingerilor de la „nivelul intuiției” și raționamentului de la „nivel intelectual” trebuie să-și deschidă mintea pentru a ajunge la o concluzie. Iar scopul predării prin intermediul întrebărilor ipotetice nu este nimic altceva decât un demers de a „deschide mintea”.

#### **d. INTERPRETAREA PE ROLURI**

##### *Care este scopul acesteia?*

- Să contribuie la conștientizarea de către participanți a multiplelor perspective, valori, stiluri de comunicare și norme culturale și să îi învețe cum să le facă față;
- Să asigure aplicarea în practică a unei game variate de aptitudini, precum: participarea la o ședință, negocierea, soluționarea conflictelor, procesul de decizie participativ;
- Să asigure aptitudini practice pentru a face față situațiilor neprevăzute;
- Să scoată în evidență variante opțiuni pentru rezolvarea unor situații dificile.

Scopul interpretării pe roluri trebuie clarificat fie în etapa de început, fie în cea în care să conturează concluziile.

##### *Care sunt elementele unei interpretări pe roluri eficiente?*

- O situație relevantă și realistă pe care participanții să o poată lua în serios;
- Un scop clar. Interpretarea pe roluri se va face pentru un scop bine precizat.
- Un element neprevăzut integrat în conceperea situației: de exemplu, distribuirea de roluri diferite care conțin informații contradictorii.
- Informații generale clare, dar nu atât de multe încât să fie greu de asimilat;
- Detalii suplimentare pe care participanții le pot inventa pe măsură ce avansează;
- Instrucțiuni clare pentru fiecare interpret;
- Un interval de timp bine stabilit;



Rețea de centre de educație nonformală pentru viață în mediul rural din Dâmbovița. Proiect finanțat prin granturile SEE 2009 - 2014, în cadrul Fondului ONG în România. Valoarea finanțării - 75.000 euro.

- Sarcini stabilite pentru observatori;
- Selectarea atentă a participanților. Nu îi obligați pe participanții timizi să interpreteze un rol; aceștia pot fi excelenți observatori.

### Opțiuni:

- Participanții pot alege împreună ce va răspunde și cum va reacționa personajul lor în cadrul experienței;
- Fiecărui participant i se poate recomanda o modalitate de a reacționa la subiectele puse în discuție;
- Adesea este o idee bună să li se permită interpreților să își analizeze interpretarea, astfel încât aceștia să conștientizeze ce au de făcut.

## INTERPRETAREA PE ROLURI

**Descriere:** Se face o demonstrație a unui principiu sau a unei idei prin implicarea prezentatorilor și/sau a participanților în interpretarea rolurilor care sunt puse în discuție: de exemplu, judecătorul, procurorul, avocatul, inculpatul, martorul. Participanții «interpretează» situația ca o demonstrație. În cele mai multe situații, scenariul trebuie scris înainte de sesiune.



Scopul interpretării pe roluri trebuie să fie clarificat și se poate crea un cadru relaxat și constructiv.

Selectați participanții cu atenție - Unora dintre ei le poate fi atât de teamă să participe la interpretarea pe roluri încât s-ar putea să rateze ocazia de a învăța.

**Opțiuni:** Participanții pot alege împreună ce va răspunde și cum va reacționa personajul lor în cadrul experienței

Fiecărui participant i se poate recomanda o modalitate de a reacționa la subiectele puse în discuție, ideea care urmează a fi învățată fiind subliniată în indicațiile de regie.

Adesea se recomandă să li se permită interpreților să li se permită interpreților să își analizeze interpretarea, astfel încât aceștia să conștientizeze ce au de făcut.

Actorii pot fi «experți», experimentați în aptitudinile care sunt ilustrate sau pot fi novici care abia au învățat acea aptitudine. Ați putea avea o listă de verificare pentru observatori, pentru a face critica actorilor. Aceasta poate servi de asemenea la recapitularea și fixarea ideilor din cadrul instruirii.

Rețea de centre de educație nonformală pentru viață în mediul rural din Dâmbovița. Proiect finanțat prin granturile SEE 2009 - 2014, în cadrul Fondului ONG în România. Valoarea finanțării - 75.000 euro.

**Personal:** Actori din rândul participanților sau al experților – în funcție de obiectivul pe care îl urmărești.

Un moderator care să facă prezentarea rolurilor și să faciliteze discuțiile ulterioare sau criticile.

**Avantaje:** Aceasta constituie o modalitate simplă de a ilustra un concept sau o aptitudine dificilă sau abstractă.

Participanții au posibilitatea de a aplica imediat în practică aptitudinile proaspăt dobândite.

Poate crea o ambianță extraordinară de amuzantă și relaxată. Interpretările pe roluri au adesea drept rezultat folosirea umorului ca tehnică de instruire.

## INTERPRETAREA PE ROLURI

<p><b><u>Definiție:</u></b></p> <p><u>Interpretarea pe roluri</u> este o tehnică de instruire în cadrul căreia participanții <u>interpretează</u> anumite <u>roluri</u> într-o manieră neconvențională și neteatrală dar realistă.</p> <p>Aceasta poate fi <u>structurată</u> sau <u>spontană</u>.</p>	<p><b><u>Avantaje:</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. O tehnică adecvată pentru a descrie situații delicate și conflictuale.</li> <li>2. Poate fi utilizată pentru a completa însușirea conceptelor și teoriilor.</li> <li>3. Asigură înțelegerea/cunoașterea tiparelor comportamentale.</li> <li>4. Stimulează rezolvarea spontană a problemelor.</li> <li>5. Învățarea prin intermediul aplicațiilor practice.</li> <li>6. Impact dramatic.</li> <li>7. O modalitate eficientă de schimbare a atitudinilor.</li> </ol>
--	---

<p><b><u>Aplicații:</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. În sesiunile de instruire dedicate confruntării cu situațiile conflictuale și generatoare de tensiuni.</li> <li>2. Pentru a stimula tiparele comportamentale empatic.</li> <li>3. Pentru înțelegerea modului în care funcționează intelectul uman.</li> <li>4. Pentru predarea aptitudinilor interpersonale.</li> <li>5. Pentru însușirea aptitudinilor de comunicare și negociere.</li> <li>6. În sesiunile de instruire dedicate sensibilității.</li> <li>7. Pentru a ilustra dimensiunea emoțională a unui studiu de caz.</li> </ol>	<p><b><u>Limitări:</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pentru a obține rezultate bune, este nevoie de „interpreți” competenți.</li> <li>2. Lipsa planificării poate duce la rezultate dezastruoase.</li> <li>3. Numeroase interpretări de roluri suferă datorită superficialității situației.</li> <li>4. S-ar putea ca interpreții și publicul să dea dovadă de neseriozitate.</li> <li>5. Consumă mult timp.</li> <li>6. Este nevoie de un moderator competent și experimentat.</li> <li>7. Poate afecta în mod negativ persoanele sensibile.</li> </ol>
---	--

## e. STUDIILE DE CAZ ȘI SOLUȚIONAREA PROBLEMELOR

### STUDIILE DE CAZ

**Descriere:** Această tehnică este asemănătoare cu interpretarea pe roluri, deoarece se utilizează o situație sau un scenariu specific ca metodă de instruire. Studiul de caz este un exemplu de caz ipotetic de prezentator fie de participanți.

**Aspecte de logistică:** Studiul de caz trebuie elaborat în prealabil.

În afară de scenariul propriu-zis, trebuie repartizate sarcini, pentru a orienta discuția într-o anumită direcție. Printre aceste sarcini se pot număra următoarele: identificați problemele sau dificultățile din acest caz; stabiliți ordinea priorității problemelor;

Pregătiți un plan de acțiune alcătuit din cinci etape pentru rezolvarea fiecărei probleme etc.

Pentru soluțiile găsite la aceste probleme, pot fi folosite planșe sau foi transparente pentru retroproiector.

Fiecare grup face prezentarea concluziilor rezultate în urma discuției.

**Opțiuni:** Fiecare grup poate folosi același studiu de caz.

Rețea de centre de educație nonformală pentru viață în mediul rural din Dâmbovița. Proiect finanțat prin granturile SEE 2009 - 2014, în cadrul Fondului ONG în România. Valoarea finanțării - 75.000 euro.

Fiecare grup poate folosi un stadiu de caz diferit sau același stadiu cu o variabilă.

Discuția poate fi condusă de un moderator sau de o persoană aleasă din grup.

Se poate adapta cu ușurință o situație ipotetică pentru a aborda problema în discuție.

Un moderator poate procesa ideile discuției, extrăgând concluziile similare de la diferitele grupuri și făcând conexiunea între ele.

**Avantaje:** Le permite participanților “să facă un pas înapoi” și să analizeze o situație actuală sau trecută, fără a se simți vizați personal.

Poate fi folosit pentru a-i putea ajuta pe participanți să conștientizeze o anumită problemă sau dificultate, fără a da vina pe o persoană sau un grup anume.

Poate fi folosit pentru a pune în aplicare aptitudinile, conceptele și informațiile dobândite de curând într-o situație reală (fie ea și ipotetică).

### Sugestii referitoare la elaborarea studiilor de caz

Studiul de caz este relatarea narativă a unui șir de evenimente sau situații axate în jurul uneia sau mai multor probleme. Există o varietate mare de probleme ce ar putea face obiectul unui studiu de caz: dificultăți legate de relațiile interumane, pierderea sau lipsa de fonduri, atribuții neclar definite pentru persoane care lucrează împreună, neconcordanțe ale sistemului birocratic etc. Pregătirea unui studiu de caz începe prin a ne asigura că relatarea este în concordanță cu obiectivul sesiunii. Obiectivul trebuie să aibă caracter analitic: identificarea opțiunilor pentru soluționarea unei probleme, sau identificarea punctelor slabe și a punctelor forte ale personajelor implicate în caz. O modalitate de structurare a ideilor pe măsură ce scrieți relatarea este, pur și simplu, aceea de a folosi cele trei procedee tradiționale: introducerea, cuprinsul și încheierea. Veți găsi în dreptul fiecărei categorii de mai jos întrebările la care trebuie să se răspundă în cadrul secțiunii respective a relatării.

#### 1. Introducerea

- Unde apare situația și în ce context (acesta stabilește cadrul pentru problema/problemele pe care le va aborda studiul de caz).
- Care sunt personajele principale și care este relația dintre ele ?
- Care este situația acestor personaje la începutul cazului, cu ce probleme se confruntă, și care sunt gândurile și simțămintele lor față de aceste probleme ?

#### 2. Cuprinsul

- Ce situație/situații problemă crează?
- Care sunt evenimentele și factorii care contribuie la crearea problemei/problemelor?
- Unde se află personajele principale și ce fac acestea?

Rețea de centre de educație nonformală pentru viață în mediul rural din Dâmbovița. Proiect finanțat prin granturile SEE 2009 - 2014, în cadrul Fondului ONG în România. Valoarea finanțării - 75.000 euro.

- Există personaje secundare care sunt în prezent introduse în peisaj ? Cine sunt acestea și ce legătură au cu situația/situațiile ?
- Ce se întâmplă cu relația dintre personaje ?
- Ce probleme sistematice sunt abordate și cum sunt ele elaborate ?

### 3. Încheierea

- În ce stadiu se află problema/problemele în prezent?
- Ce fac personajele principale/secundare și care sunt gândurile și sentimentele acestora?
- Ce s-a întâmplat cu relația dintre personajele principale ?
- Cum ar putea să se sfârșească această situație, astfel încât să lase lor la diferite interpretări ?

## ETAPELE PREZENTĂRII UNUI STUDIU DE CAZ

1. Pregătiți atmosfera.
2. Prezentați obiectivele sesiunii.
3. Prezentați aspectele teoretice.
4. Distribuți cazul participanților. Dați-le posibilitatea să citească cazul.
5. Prezentați cazul pe scurt, dați-le participanților posibilitatea să pună întrebări.
6. Clarificați faptele cazului.
7. Dați instrucțiuni pentru îndeplinirea sarcinii.
8. Divizați grupul în subgrupuri. Activitate pe grupuri mici de lucru.
9. Monitorizați activitatea grupului.
10. Conduceți prezentările rapoartelor. Facilitați discuția.
11. Faceți generalizări.
12. Puneți în aplicare.
13. Încheiere.

### Studiile de caz pot contribui la abordarea următoarelor aspecte privind învățarea :

- Aptitudinile de analiză/soluționare a problemei.
- A gândi și discuta “cum” trebuie făcut un anumit lucru, planificarea/strategia.
- Identificarea factorilor/aspectelor dintr-o problemă, identificarea problemei.
- Un model sau o abordare de “testare a realității”.
- Ca etapă inițială în pregătirea pentru o conversație sau alte metode experimentale.

### Caracteristicile sesiunilor de instruire care folosesc efectiv studii de caz:

- Studiul de caz are legătură cu scopurile sesiunii.
- Rezultatul cazului nu este predeterminat, există mai multe răspunsuri “corecte”.
- Nu există prea multe date care nu sunt la subiect în caz.



Rețea de centre de educație nonformală pentru viață în mediul rural din Dâmbovița. Proiect finanțat prin granturile SEE 2009 - 2014, în cadrul Fondului ONG în România. Valoarea finanțării - 75.000 euro.

- Cazul este pe cât de realist și autentic cu putință. Acesta este relevant, iar participanții pot apela la aceasta pentru rezolvarea unei probleme oricât de dificile.
- Cazul este elaborat în așa fel încât duce spre acțiune – “Ce ați face dumneavoastră?”, “Ce vedeți aici?”
- Sesiunea oferă posibilitatea tuturor cursanților de a participa.

În cadrul sesiunilor de caz, participanții învață din propriile lor experiențe, din experiențele altor participanți și din cele ale formatorului sau facilitatorului. Studiile de caz trebuie să stimuleze situații din viața reală. Când structurați un studiu de caz, țineți seamă de următoarele șapte etape:

1. **Alegeți o temă** - alegeți o temă care este importantă și relevantă pentru participant și pentru obiectivul de învățare.
2. **Alegeți incidentul sau situația** - stabiliți cum aveți de gând să abordați problema pe care ați ales-o. De exemplu, dacă predați practici de angajare, situația dumneavoastră ar putea aborda desfășurarea unui interviu.
3. **Oferiți detalii suficiente** - oferiți suficiente informații referitoare la rolurile, obiectivele și detaliile situației pe baza cărora participanții pot lua decizii corespunzătoare și informate.
4. **Identificați și comunicați rezultatul pe care îl așteptați** - informați participanții cu precizie referitor la ceea ce trebuie să facă pe parcursul acestei activități.
5. **Stabiliți mărimea grupului** - stabiliți mărimea optimă a grupului răspunzând la următoarele întrebări:
  - Vor finaliza participanții activitatea ca grup ?
  - Poate activitatea fi desfășurată pe perechi ?
  - Ar trebui ca studiul de caz să fie efectuat de fiecare participant în parte?
6. **Stabiliți componența grupurilor**. Vor lucra împreună bărbați cu femei, șefi și subordonați, persoane care au atribuții similare etc ?
7. **Stabiliți limitele de timp** - determinați timpul pe care participanții ar trebui să-l petreacă pentru a răspunde la întrebările studiului de caz. De asemenea, determinați la ce oră trebuie să îi îndemnați pe participanți să finalizeze discuțiile.

## SOLUȚIONAREA PROBLEMELOR

**Descriere:** Soluționarea problemelor este un proces care face uz de implicarea participanților la identificarea problemelor, analizarea lor și identificarea modalităților de corectare a problemei.

**Aspecte de logistică:** Maniera în care poate fi abordată soluționarea problemelor variază de la o problemă, dificultate sau situație la alta.

Poate fi abordată în cadrul unor grupuri, comisii și grupuri operative formale sau pot avea loc discuții într-un cadru lipsit de formalism.

Soluționarea problemelor poate fi abordată într-un cadru planificat sau poate fi o reacție/ dezbateră spontană ce poate avea loc în momentul în care apare o astfel de situație.



Rețea de centre de educație nonformală pentru viață în mediul rural din Dâmbovița. Proiect finanțat prin granturile SEE 2009 - 2014, în cadrul Fondului ONG în România. Valoarea finanțării - 75.000 euro.

**Personal:** Participanții și liderii interesați să obțină rezultatele dorite.

Participanții pot fi doar factorii de decizie sau pot fi incluși și cei care vor beneficia în cele din urmă de soluționarea problemei sau cei care au cauzat problema.

Trebuie să se analizeze cu atenție care sunt persoanele care trebuie implicate în procesul de soluționare a problemelor. Dacă se cer opinii, sugestii sau alternative, însă acestea sunt respinse imediat, soluția propusă din afara grupului s-ar putea să fie întâmpinată cu rezistență și suspiciune.

**Avantaje:** Dacă beneficiarul soluției este implicat în procesul de decizie, este aproape garantată o mai mare acceptare a soluției.

Prin utilizarea procesului propriu-zis, li se oferă posibilitatea de a învăța. E posibil ca participantul să nu fi avut posibilitatea să întrevadă în alt mod perspectivele dobândite pe parcursul discuției.

Mai multe perspective pot avea drept rezultat o soluție mai realistă și mai ușor de aplicat.

## f. PREZENTAREA DE MATERIALE VIDEO

Avantajul acestei metode față de precedentele rezidă în puterea sporită pe care imaginea o are în raport cu cuvântul scris sau rostit. Este esențial ca sesiunile de prezentare de materiale video să fie scurte și urmate de sesiuni de discuție/comentare dirijate de către formator. Tehnica este utilă atunci când situațiile filmate ar fi imposibil de reprodus prin alte tehnici și/sau atunci când resursele sunt limitate (timp, formatori etc). Ca și în cazul metodei anterioare, alegerea materialelor și modul în care este condusă sesiunea de discuții sunt elemente foarte importante.

O variantă foarte interesantă este cea în care materialul filmat prezentat reprezintă chiar performanțele grupului de participanți – spre exemplu, într-o sesiune de dezvoltare a abilităților de prezentare, filmarea și prezentarea ulterioară a exercițiilor de prezentare a participanților urmate de sesiuni de feedback.

## g. TEHNICI MULTIMEDIA

Reprezintă rezultatul combinării unei multitudini de tehnici: audio, video, text, grafice, fotografie, animație etc. În general, acestea sunt combinate pentru a rezulta un program interactiv de formare lansat pe un computer. Avantajul este că viteza de derulare a programului poate fi adaptată la nevoile fiecărui participant. Dezavantajul este că nu oferă șansa interacțiunii interpersonale, iar flexibilitatea sa este redusă. Un alt dezavantaj important este gradul mare de dificultate al realizării unui asemenea program, precum și faptul că implică resurse în general costisitoare.

## h. CITIREA DE MATERIALE (LECTURA)

Presupune furnizarea de texte/materiale scrise atent alese, cu un grad mare de relevanță pentru subiectul studiat, pe care participanții sunt rugați să le citească și să le comenteze în grup. Este o bună

tehnică de ”rupere de ritm” în timpul unei prezentări și poate fi eficientă pentru fixarea informației. Succesul acestei tehnici depinde de atenția cu care sunt selectate materialele și de modul în care este condusă sesiunea de comentarii.

### i.DISCUȚIA DE GRUP

Este o formă de prezentare mai puțin formală, care poate fi folosită de grupuri de cca 20 de participanți. Ea presupune timp alocat intervenției participanților (comentarii, întrebări, răspunsuri, prezentarea experiențelor personale etc), trebuie să fie flexibil planificată, astfel încât aceste intervenții să nu afecteze materialul prezentat. În această formă, este de așteptat ca informația reținută să fie mai multă decât în cazul prezentării simple, însă există riscul monopolizării timpilor de discuție de către un număr redus de participanți mai îndrăzneți.



Obiectivele discuției sunt:

- Implicarea activă a audienței
- Oferirea prilejului pentru schimb de experiență
- Facilitarea prezentării mai multor puncte de vedere
- Dezvoltarea abilităților de autoexprimare

Pentru a face față acestor cerințe, formatorul trebuie să:

- Stimuleze discuția prin punerea de întrebări deschise
- Să ceară contribuții de la participanții mai retrași
- Să verifice înțelegerea prin întrebări de verificare și clarificatoare
- Să adopte o atitudine deschisă, non-evaluativă
- Să prevină dominarea discuției de către un număr redus de participanți
- Să nu domine grupul – să nu controleze discuția, rolul său este mai degrabă acela de a ajuta grupul să ajungă la o concluzie decât să o impună pe a sa
- Să nu permită devieri de la subiect
- Parteneri de învățatură
- Dați prilejul fiecărui participant să lucreze pe anumite subiecte sau să discute despre întrebări cheie cu participantul de lângă el. Folosiți această metoda atunci când vreți să implicați pe toată lumea, dar nu aveți timp pentru discuții în grupuri mici. Perechea este o bună configurație de grup pentru a dezvolta relații interumane sau pentru subiecte ce nu se pretează la grupuri mici.
- Cartonașe cu răspunsuri
- Împărțiți cartonașe și cereți răspunsuri anonime la întrebările dvs. Folosiți cartonașele cu răspunsuri ca să economisiți timp sau ca să ușurați comunicarea cu persoanele ce se simt

"amenințate" de un răspuns în public. Veți mai avea avantajul și că veți avea opiniile tuturor scrise, într-un timp scurt.

- De jur împrejur
- Obțineți un răspuns scurt de la fiecare participant. Folosiți această metodă atunci când doriți să obțineți o participare mare, imediat. Afirmatiile de genul "un lucru care face un manager eficient..." pot fi folosite pentru a obține răspunsul pregătit. Evitați repetarea, dacă vreți, rugând fiecare participant să aibă o nouă contribuție la acest proces.
- Tribuna vorbitorilor
- Invitați un număr mic de participanți să-și prezinte punctele de vedere în fața sălii. Rugați câțiva participanți să comenteze de la locurile lor. Folosiți aceste "tribune" când timpul vă permite să insistați pe o anumită problemă ridicată ulterior.

## j. SIMULAREA

Combină studiul de caz cu jocul de rol în scopul de a reproduce cât mai fidel posibil o situație reală. Scopul este facilitarea transferului în practică a cunoștințelor teoretice, în cadrul unui mediu care, deși reproduce condițiile reale, rămâne totuși un mediu protejat.

### INTERPRETAREA PE ROLURI ȘI STUDIUL DE CAZ : TABEL COMPARATIV

INTERPRETAREA PE ROLURI	STUDIUL DE CAZ
1. Prezentarea pe viu a problemei.	1. Prezentarea în scris a problemei.
2. Problema este parte a procesului.	2. Problema reflectă o situație reală sau imaginară.
3. Sentimentele sunt importante.	3. Faptele sunt importante.
4. Problema se află în interior.	4. Problema se află în exterior.
5. Implicare emoțională.	5. Implicare intelectuală.
6. Soluții de aplicare în practică.	6. Sugerează soluții .
7. Este mai potrivită relațiilor umane și interpersonale.	7. Adecvată pentru toate fazele procesului de management.
8. Este de scurtă durată și cu personaje puține.	8. Poate fi de lungă durată și cu personaje numeroase.
9. Opinii imediate și în ritm continuu.	9. Opinii limitate.

## **k. ACVARIUL (FISH BOWL)**

Rugați o parte a participanților să formeze un cerc de discuții și așezați participanții rămași de jur împrejurul lor, formând un cerc de ascultători. Când discuțiile (simulările) grupului din centru s-au terminat, invitați pe rând ascultătorii să-și spună părerea. În acest timp, cei din mijloc nu au dreptul la replică. Ei vor putea să răspundă la comentariile ascultătorilor numai după ce aceștia și-au spus părerile. Aceasta este o metodă consumatoare de timp, dar cea mai bună metodă de a combina calitățile discuțiilor de grup cu cele în grupuri mici.

## **I. EXERCITIUL DE GRUP MIC**

În cadrul grupurilor mici participanții sunt puși să analizeze probleme și să dezvolte soluții lucrând ca și echipă. Scopul este dezvoltarea abilităților de lucru în echipă și înțelegerea mecanismelor de funcționare ale grupurilor de lucru.

## **12 RECOMANDĂRI PRIVIND FOLOSIREA GRUPURILOR SAU SUBGRUPURILOR MICI**

1. Numărul ideal de persoane dintr-un grup mic este între 4 și 6. Numărul minim este 3, iar numărul maxim este 8
2. Definiți sarcinile în termeni foarte specifici. Distribuți sarcinile pe foi volante, scrieți-le pe tablă, pe o planșă sau afișați-le pe retroproiector.
3. Anunțați grupul cât timp are la dispoziție pentru fiecare sarcină. Dați indicații referitor la modul în care trebuie să-și administreze timpul pentru fiecare sarcină. Dacă timpul este scurt, e nevoie să stabiliți ordinea priorității sub-sarcinilor pentru grup.
4. Pentru a ajuta grupul să își stabilească timpul de lucru pentru sarcini de durată mai mare (30 de minute sau mai mult), cereți fiecărui grup să desemneze o persoană care se ocupă de cronometrare, pentru ca grupul să se încadreze în timp sau anunțați din când în când cât timp a mai rămas.
5. Anunțați grupul de la început dacă doriți ca la sfârșit acesta să facă o prezentare. Grupul trebuie să-și aleagă un purtător de cuvânt. Dacă nu trebuie să facă o prezentare la sfârșit, anunțați acest lucru, pentru a nu irosi timp pentru pregătirea acesteia.
6. Desemnați diferite grupuri pentru sub-sarcini. Faceți în așa fel încât primul grup să nu eclipseze celelalte grupuri. Fiecare grup va trebui implicat într-un mod pozitiv. Toată lumea are posibilitatea să "strălucească".
7. Dacă este necesar un rezumat vizual, puneți la dispoziția fiecărui grup un suport de planșe sau câteva coli de hârtie. De asemenea, distribuți carioca, astfel încât toate grupurile să poată vedea notițele.
8. Dacă sunt stabilite sarcini de lectură, limitați timpul la 10-15 minute. De vreme ce oamenii citesc cu viteză diferită, riscați să irosiți mult timp. Dacă trimiteți anumite materiale în avans, este recomandabil să aveți câteva copii în plus pentru cei care au uitat să-și aducă exemplarul de acasă.

9. Dacă sesiunile se desfășoară pe durata întregii zile, timp de mai multe zile, este bine să-i așezați pe participanți în poziții diferite. E de dorit să aveți scaune mobile. În funcție de mărimea grupului și durata instruirii, dați în felul acesta posibilitatea fiecărui membru al grupului să lucreze cu ceilalți membri cel puțin o dată.
10. Acolo unde este posibil, aranjați sala și participanții în așa fel încât să se poată alcătui sub-grupuri instantaneu, pentru a nu se irosi timp și energie. Mesele rotunde sunt mai adecvate pentru discuții de grup, deoarece participanții se pot vedea unii pe ceilalți și nimeni nu trebuie să se așeze în capul mesei.
11. Formatorul trebuie să monitorizeze și să asculte discuția, însă nu să participe la aceasta. Totuși, dacă discuția deviază de la subiect sau dacă participanții nu au înțeles sarcina ce li s-a încredințat, e bine ca acesta să ofere sugestii. Dacă i se cere sfatul, e de dorit ca formatorul să adreseze întrebarea membrilor grupului, pentru ca aceștia să ajungă la un răspuns, în loc să răspundă în locul lor. Formatorul poate nota observațiile și ideile pertinente pentru rezumat sau pentru discutarea concluziilor.
12. Concluziile trebuie să fie concise și simple. Dacă grupurile au fost structurate, instruite și formate corect, participanții ar trebui să fi tras deja propriile concluzii și nu va fi nevoie să prelungiți exercițiul. Dacă sub-grupurile au atins obiectivele de învățare, ar putea fi util un rezumat pentru întregul grup.

*Idei preluate din lucrarea 12 Guidelines on Using Subgroups (12 Recomandări referitoare la utilizarea sub-grupurilor) – Training House, Inc, 1989*

## MODALITATEA DE A DETERMINA UN GRUP MIC SA LUCREZE EFICIENT

Regula 1: Exprimați-vă foarte clar atunci când dați instrucțiuni pentru o anumită sarcină grupurilor mici.

Pentru a da instrucțiuni eficiente în scopul rezolvării unei sarcini este nevoie de precizie și atenție.

Pentru a da instrucțiuni, se recomandă următoarea procedură alcătuită din patru etape:

Etapa 1: Precizați sarcina oferind o argumentare/motivație. Explicați, din punctual de vedere al participanților la instruire, de ce cunoștințele pe care urmează să le însușească ar putea fi importante pentru ei. Argumentarea/motivația i-ar putea ajuta pe participanți să se pregătească de lucru.

Etapa 2: Explicați sarcina. Descrieți activitatea la care vor participa cursanții pentru a atinge obiectivul de învățare care a fost explicat în argumentare/motivație. Descrierea sarcinii le spune acestora ce urmează să facă.

Etapa 3: Specificați contextul. Aceste informații le explică în mod specific cursanților în ce mod urmează să îndeplinească sarcina.

Etapa 4: Explicați ce rapoarte urmează să fie prezentate. După activitatea pe subgrupuri sau individuală, cursanților li se cere adesea să prezinte rezultatele muncii lor întregului grup.



Rețea de centre de educație nonformală pentru viață în mediul rural din Dâmbovița. Proiect finanțat prin granturile SEE 2009 - 2014, în cadrul Fondului ONG în România. Valoarea finanțării - 75.000 euro.

Regula 2: Lucrați cu grupuri mici de 3 – 8 persoane.

Formatorul poate să facă repartizarea cursanților pe grupuri pentru a asigura un anumit amestec, poate lăsa cursanții să aleagă în ce grup vor să fie sau poate amesteca grupurile în mod aleatoriu. Indiferent de criteriul folosit pentru formarea grupurilor, aveți grijă să explicați pe care dintre ele le-ați folosit.

Regula 3: Acordați un interval de timp corespunzător grupurilor mici pentru îndeplinirea sarcinii.

Trebuie să fie suficient timp pentru discuții, deliberări și decizii dar, în același timp, îndemnați-i pe participanți să-și administreze timpul în mod eficient.

Regula 4: Monitorizați grupurile mici în mod discret.

Formatorul trebuie să urmărească activitatea grupurilor, fără a interveni, pentru a se asigura că participanții au înțeles sarcina, că nu au probleme sau că nu s-au încurcat fără speranță în altă conversație sau dispută.

Regula 5: Țineți evidența timpului.

Anunțați grupurile periodic cât timp mai au la dispoziție și dați un avertisment cu cinci minute înainte de încheierea discuțiilor.

Regula 6: Faceți-vă un plan pentru a administra rapoartele grupurilor mici către grupul mare.

Cele de mai jos sunt rapoarte specifice grupurilor mici:

- a. Model de raport pentru subgrupuri: folosit atunci când grupurilor li s-a cerut să întocmească același tip de listă. „Ia să vedem câte două calități pe care le-a identificat fiecare subgrup”.
- b. Raport complet plus adăugiri: folosit atunci când subgrupurilor li s-au dat sarcini diferite. „Grupul 1 – să ne spună ce a descoperit sau elaborat.” După prezentarea raportului, li se cere celorlalte grupuri să vină cu completări la informațiile ce au fost furnizate.
- c. Prezentări cu caracter formal: sunt cele mai eficiente atunci când grupurilor li s-au dat sarcini diferite sau când li s-a cerut să abordeze puțin diferit unul dintre aspectele aceleiași sarcini. Fiecare grup va face o prezentare completă a ideilor puse în discuție.
- d. Votarea: utilizată atunci când rezultatul final este un răspuns unic.

Regula 7: Utilizați aptitudinile de facilitare pentru a conduce discuția și procesul de învățare pe parcursul efectuării sarcinii și prezentării rapoartelor de către grupuri.

- a. Întrebări
- b. Parafrizare
- c. Rezumat
- d. Stimulare.

### c. Structura conținutului cursului

Orice curs are: **introducere, cuprins și încheiere**

**Introducerea** (spune-le ce le vei spune!) este partea de acomodare a participanților cu trainerul, subiectul și grupul. Deasemeni, în introducere este cuprins momentul de captare a audienței și de stabilire a credibilității, momentele de început.

Aceasta se recomandă a avea următoarea structură:

Cine sunt eu?

Care este subiectul meu preferat? – reamintirea temei

De ce eu? – stabilitatea credibilității trainerului, legătura lui cu subiectul

Ce vom face? – scurt ghid prin subiectele ce vor fi parcurse

Care este beneficiul/beneficiile voastre? - "cârligul" ce stimulează interesul participanților pentru subiect

Mai departe, introducerea unui curs va putea cuprinde: prezentările participanților, așteptările lor, obiectivele cursului, agenda zilei, reguli de lucru etc.

**Cuprinsul** (spune-le ce le spui) va cuprinde subiectele importante, construite logic și subordonate obiectivelor de învățare și timpului alocat.

Asigurați-vă că aveți timp în cuprins să recapitulați, să concluzionați și să verificați înțelegerea conținutului.

Creați elemente de legătură între subiecte, ca să nu pară "firul rupt".

**Încheierea** (spune-le ce le-ai spus) are un rol important în orice sesiune de instruire. Ea trebuie să faciliteze recapitularea elementelor importante de reținut și ridicarea energiei participanților pentru a aplica ce au învățat, după terminarea cursului, în activitățile lor.

Încheierea poate cuprinde o sesiune de întrebări și răspunsuri, evaluarea zilei/a cursului și momentul de încheiere structurat astfel:

Ce am făcut? - sumarul subiectiv

Ce am dorit să facem? - recapitularea obiectivelor propuse

Apel către participanți – motivarea cursanților

Mulțumiri

#### d. Designul de curs

Un curs este conceput ținând seama de două aspecte majore:

##### Macrostructura

- Conținutul cu capitole importante (structura)
- Fluxul cursului (modul în care sunt legate capitolele)

##### Microstructura

- Metodele ce vor fi folosite
- Resursele necesare
- Timpul pentru fiecare parte, pauze
- Materialele scrise
- Punctele cheie de învățare pentru fiecare sesiune (obiectivele de învățare)

Un design de curs reprezintă planul unui curs, scenariul trainerului. Acesta nu trebuie confundat cu **agenda cursului**, care este de folos participanților și conține indicii de tematică și reperi orare (sesiuni de instruire, pauze).

Designul unui curs se poate modifica pe parcurs, în timpul desfășurării cursului, datorită unor elemente variabile care pot interveni (mai puțini sau mai mulți participanți, interes mai mic sau mai mare într-un anumit subiect, nevoi noi de instruire ale participanților, managementul timpului etc).

Modele de design de curs (tipuri de tabele) se pot consulta în Anexe

#### e. Materiale pentru curs

##### Suportul de curs

##### Materiale pentru participanți

##### Slide-urile

##### Suportul de curs

Acesta este suportul teoretic care sprijină cursul dvs. El trebuie să conțină nici prea multă, nici prea puțină informație, astfel încât să lămurească și să ofere posibilitatea cursantului de a căpăta gust pentru studiu individual. Trebuie avut grijă ca materialul să fie conceput unitar, într-un limbaj accesibil, fără greșeli de ortografie sau tehnoredactare.

Rețea de centre de educație nonformală pentru viață în mediul rural din Dâmbovița. Proiect finanțat prin granturile SEE 2009 - 2014, în cadrul Fondului ONG în România. Valoarea finanțării - 75.000 euro.

### **Materiale pentru participanți**

Materialele pentru participanți conțin exercițiile pe care le dați participanților, fișa de lucru, tabele, grafice sau alte tipuri de materiale pe care le dați în timpul cursului, pentru a exemplifica mai bine un anume subiect.

### **Slide-urile**

Slide-urile printate se pot da participanților pentru a-și lua notițe în timpul expunerii dvs. Regulile pentru slide-uri reușite le veți găsi la capitolul "Folosirea materialelor vizuale ajutătoare".

Trebuie însă să aveți în vedere folosirea literelor suficient de mari și lizibile, astfel încât să se poată citi slide-uri și reduse ca dimensiune (ex: 3 pe o pagină).

## Capitolul V – Organizarea formării

### Aranjarea sălii de curs

Tipurile de aranjamente ale sălilor de curs pot fi:

- În formă de "U"
- Tip "Bistro"
- În formă de "brad"
- Dreptunghi
- Tip "Amfiteatru"
- În semicerc
- Ca la școală



Atunci când folosim o anumită așezare, ar trebui să avem în vedere:

- Numărul de participanți
- Subiectul/tema cursului care necesită o anumită așezare (ex: curs de informatică)
- Mărimea sălii
- Posibilitatea ca participanții să se vadă, să interacționeze
- Comoditatea participanților
- Barierele fizice ce pot fi înlăturate

### Așezarea în formă de "U"

Avantaje	Dezavantaje
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Permite o oarecare inter-relaționare între participanți</li> <li>- Permite păstrarea meselor pentru o comoditate mai mare a participanților</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Barieră fizică între participanți și trainer (mesele)</li> <li>- Poate fi un "u" lung, ceea ce împiedică vizibilitatea și relaționarea bună</li> </ul>



### Așezarea în semicerc

Avantaje	Dezavantaje
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Permite inter-relaționarea bună a participanților (toată lumea vede pe toată lumea)</li> <li>- Se elimină barierele fizice între trainer și participanți, participant-participant</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incomodă (dacă nu există măsuță la scaun)</li> <li>- Participanții sunt "expuși"</li> <li>- Nu se pretează la orice tip de curs</li> </ul>

### Așezarea tip "Bistro" (cu grupulețe la diverse mese)

Avantaje	Dezavantaje
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Așezare mai informală, prietenoasă</li> <li>- Permite așezarea participanților pe afinități</li> <li>- Sunt grupe gata formate</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Posibil vizibilitate redusă din anumite unghiuri</li> <li>- Nu toți participanții se văd</li> <li>- Crearea "biserițelor"</li> </ul>

### Așezarea în formă de brad (mese puse în diagonală, de 6-8 participanți, de o parte și de alta a sălii)

Avantaje	Dezavantaje
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Potrivită pentru grupuri numeroase</li> <li>- Asigură vizibilitatea participanților către punctul de interes (flipchart, ecran)</li> <li>- Creează un mediu mai prietenos pentru participanți</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nu toți participanții se pot vedea între ei</li> <li>- Crearea "biserițelor"</li> <li>- Grupurile de la mese pot fi destul de mari</li> <li>- Îngreunează lucrul</li> </ul>

### Așezarea tip "dreptunghi" (în jurul unei mese tip "consiliu")

Avantaje	Dezavantaje
<ul style="list-style-type: none"> <li>- pentru grupuri mici, de discuții</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Barieră între participanți și trainer</li> <li>- Greu de creat interactivitatea participanților</li> </ul>

### Verificarea echipamentelor și a materialelor

Ar fi de dorit ca instructorul să vină mai devreme în sala de curs și să verifice în primul rând funcționarea echipamentelor. Verificați și culorile care se văd pe ecran, prin video-proiector. Uneori aceasta modifică culorile inițiale, și chiar dacă pe ecranul calculatorului dvs culorile sunt bine alese și se văd excelent, pe ecran se pot modifica consistent.

Verificați și dacă/câtă hârtie aveți la flipchart, dacă markerere scriu.

Puteți să vă scrieți primele foi de flipchart, preferabil înainte să sosească participanții.

Verificați dacă există tot necesarul de consumabile care vă trebuie, dacă materialele pentru cursanți sunt multiplicat în numărul și ordinea dorită.

Faceți ultimele retușuri și modificări, astfel încât, atunci când participanții vor sosi în sală să fie totul gata și să-i puteți primi cu zâmbetul pe buze...



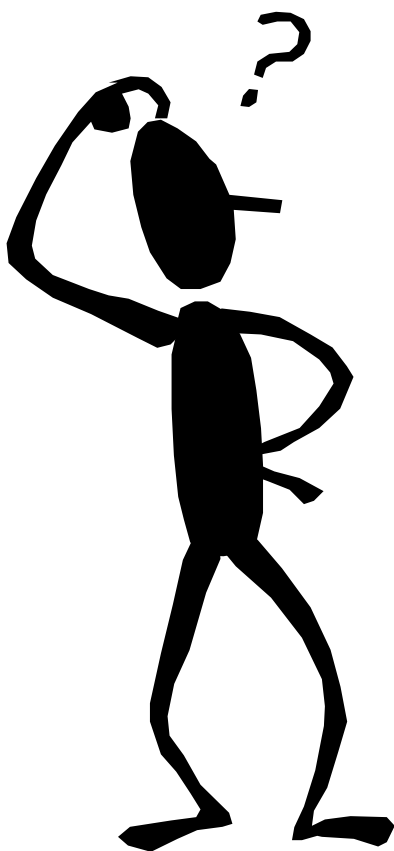
## Capitolul VI – Desfășurarea formării

### 6.1 Procesul de comunicare

Chiar dacă există multe definiții ale comunicării, ar trebui să reținem că într-un proces de comunicare există un emițător care transmite o informație (un mesaj) codificată, un receptor care recepționează mesajul și încearcă să-l decodifice, și un răspuns. Această circulație a informației se desfășoară printr-un canal de comunicare, într-un mediu real supus perturbațiilor.

Există trei principii mari ale comunicării:

1. Comunicarea umană este simbolică - comunicăm prin semne și simboluri care trebuie decodificate (cuvinte, sunete, imagini)
2. Comunicarea este personală – fiecare simbol pe care îl folosim vine cu o încărcătură personală legată de experiența noastră de viață, de mediul în care trăim, de educația noastră. Dăm o anumită semnificație (proprie) simbolurilor folosite.
3. Cele trei nivele ale mesajului: nivelul conținutului (mesajul propriu zis), nivelul relațiilor (relațiile celui care trimite/primește mesajul față de ceilalți, cei cu care intră în comunicare), nivelul afectivității (părerea mea, starea mea față de mesajul trimis/primit)



Ceea ce vrea să spună acest principiu este că poți spune același lucru în moduri diferite în funcție de relațiile față de cel cu care comunic (prietenie, dragoste, subordonare, ură, plictiseală, indiferență etc) și de starea ta față de mesaj (îmi face plăcere, sunt agresat, sunt bucuros, sunt nervos etc). Deseori neînțelegerile provin de la decodificarea greșită (importanță sporită) a nivelurilor superioare (afectivitatea sau relațiile) și la ignorarea mesajului propriu-zis.

### 6.2 Transmiterea de informații

Instructorul ar trebui să aibă grijă să transmită un mesaj clar, concis, pe înțelesul participanților și să verifice mereu înțelegerea corectă a mesajului.

### 6.3 Aptitudinea de a asculta

Ascultarea este probabil cea mai importantă și cea mai puțin practică dintre aptitudinile noastre inter-personale. Nimeni nu ne învață să ascultăm, astfel încât trebuie să deprindem singuri această însușire. E

un proces activ și nu pasiv.

## Deprinderi de ascultare eficiente

Acordați vorbitorului întreaga atenție și realizați contactul vizual

Folosiți un limbaj corporal adecvat, stați aplecați înainte pentru a dovedi interesul

Păstrați o gândire liberă și evitați prejudecățile

Concentrați-vă asupra a ceea ce se spune în acel moment

Puneți întrebări pentru a vă asigura că ați înțeles

Expresii non-verbale ca "Ihî", "da" etc.

Nu reacționați emoțional la cuvinte sau fraze personale

Ignorați detaliile de prezentare și încercați să vă concentrați asupra mesajului

Dacă trebuie să luați notițe, explicați de ce

Așteptați-vă să auziți ceva util

## Bariere de ascultare

Imposibilitatea de a auzi, poziția pe scaun, dificultăți de auz

Viteza de exprimare mare

Prejudecăți în ceea ce privește vorbitorul, subiectul, opiniile exprimate

Bariere de limbaj, jargon, accent, ritmul vorbitorului

Lipsa de interes față de subiect sau tema cunoscută deja

Factori de mediu care distrag atenția → prea cald, prea frig, zgomot, lipsa confortului

Factori interni care distrag atenția → stări de visare, oboseală, gândire îndreptată spre altceva

Presupuneri asupra a ceea ce s-a spus

Te afli acolo pentru că trebuie

Comportamentul non-verbal al vorbitorilor

Dialogul mut (din capul nostru) cu vorbitorul

Gândurile aiurea

Lista poate continua. Fie că desfășurăm o sesiune de instruire, participăm la o întâlnire sau suntem doar în familie sau între prieteni, toți vrem ca ceilalți să asculte lucrurile importante pe care le avem de spus.

#### 6.4 Feedback-ul

Feedback-ul este un instrument de motivare și corectare, care funcționează eficient după următoarea formulă:

Părerea **mea** despre puncte forte evidențiate și soluții de îmbunătățire.

NU	DA
<b>Feedback-ul este personal</b>	
Construcții impersonale: Este păcat să... Este groaznic să... Este minunat să... Trebuie...	Verbe active Am fost iritat atunci când... Mă simt furioasă atunci când... Sunt bucuros deoarece... Mi-a plăcut...
<b>Feedback-ul este specific</b>	
Generalități: Se zice că... Toată lumea... Cineva... Noi toți... Unii...	Am văzut că știi să folosești corect echipamentul X Apreciez că ai făcut un raport concis
<b>Se dă la momentul la care s-a întâmplat</b>	
Întotdeauna... Niciodată... Uneori...	Menționează exact momentul
<b>Este asumat</b>	
Judecați de valoare	Senzații, sentimente

Exemple:

Mi-a fost de mare folos că mi-ai adus raportul când ți l-am cerut și dacă era mai concis aș fi câștigat timp și aș fi putut lua decizia la timp.

Apreciez că ești atât de matinală în fiecare zi și mi-ai fi de mare folos dacă înainte să faci cafeaua și să vorbești cu colegii, mi-ai aduce corespondența.



Rețea de centre de educație nonformală pentru viață în mediul rural din Dâmbovița. Proiect finanțat prin granturile SEE 2009 - 2014, în cadrul Fondului ONG în România. Valoarea finanțării - 75.000 euro.

## Recepționarea feedback-ului

Când suntem la capătul receptor al procesului de feedback ne putem ajuta pe noi înșine încurajându-l pe emitent să-și folosească aptitudinile descrise mai sus.

Ne putem ajuta singuri folosind cât mai bine procesul de feedback prin:



### Ascultare

Recepționarea unui feedback poate fi neplăcută, dar aceasta nu constituie un dezavantaj în comparație cu faptul de a nu ști ceea ce alții gândesc sau simt în legătură cu tine. Oamenii au păreri despre tine și percepții ale comportamentului tău și poate fi util să fii conștient de ele. Astfel, este important să îți minte că ești îndreptățit să ai propria ta părere și că poți alege să ignori informații cu o semnificație minoră, irelevante sau referitoare la un comportament pe care dorești să-l menții din alte motive.

### Fii sigur că înțelegi

Fii sigur, înainte să răspunzi, că ai înțeles ceea ce ți s-a spus. Dacă tragi pripit concluzii, devii defensiv sau treci la atac, poți împiedica oamenii să-ți ofere feedback sau nu-l mai poți verifica. Verifică dacă ai înțeles feedback-ul care ți-a fost transmis: o metodă bună ar fi aceea de a parafraza sau repeta emitentului ceea ce ți s-a spus.

### Verifică împreună cu ceilalți

Dacă te bazezi pe o singură sursă de informație poți ajunge la o concluzie particulară despre care să crezi că este împărtășită de toată lumea. Verificând un feedback împreună cu alții, poți observa dacă aceștia împărtășesc același punct de vedere.

### Cere să primești feedback

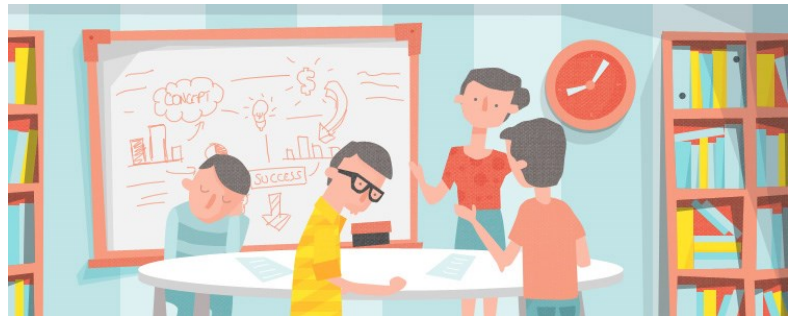
Nu ezita să ceri feedback asupra comportamentului tău atunci când persoanele din jurul tău nu o fac benevol. Uneori cei din jur evită să dea feedback din dorința de a te proteja sau pur și simplu din delăsare.

### Nu-l irosi

Avem cu toții nevoie să știm care sunt efectele comportamentului nostru asupra celor din jur. Este un instrument foarte valoros pentru dezvoltarea personală, pentru adaptarea la cerințele grupurilor din care facem parte. De aceea, el trebuie primit așa cum primim un cadou. Nu uita să mulțumești pentru feedback-ul primit.

## 6.5 Comunicarea non-verbală

Comunicarea non-verbală sau "limbajul trupului" contribuie într-o mare parte la modul în care o persoană comunică. Cuprinde următoarele:



### Prezența

Primele impresii au cel mai puternic impact. Cei care formează audiența reacționează la prezența fizică a vorbitorului și această reacție poate afecta acceptarea sau respingerea prezentării. Scopul ar trebui să fie o prezență care să degaje deschidere, atitudine prietenoasă și încredere în sine.

### Contact vizual

Este esențial. Stabilește o relație cu audiența. Participanții vor reține mai multe informații dacă sunt implicați. În grupuri mai mici aceasta produce un feedback instantaneu pentru prezentator. Trebuie inclusă toată audiența: nu te limita la una sau două persoane.

### Gestica

Include expresia facială, zâmbește audienței. Utilizează gesturi naturale, deschise pentru a sublinia anumite lucruri, dar evită gesturi extravagante, teatrale.

### Stilul personal

Ține mai mult de subconștient, dar încearcă să-l conștientizezi pe al tău. Audiența întotdeauna detectează anumite ticuri, lucruri particulare, care țin de persoana respectivă și de regulă mai repede se concentrează asupra acestora decât asupra a ceea ce spune vorbitorul.

### Ținuta

Așează-te confortabil, cu picioarele fixate pe podea, puțin depărtate, cu greutatea distribuită în mod egal. Dacă stai așezat, încearcă să te menții drept, dar relaxat, puțin aplecat înaintea pentru a sublinia ceea ce spui. Dacă picioarele îți sunt vizibile, evită gesturile nervoase de genul schimbării dese a poziției picioarelor sau a bate ușor darabana cu vârful piciorului în podea.

## 6.6 Folosirea mijloacelor vizuale ajutătoare

### Retro-proiectoarele

- Pe foile din acetat pentru proiector scrieți cel mult 8/10 cuvinte pe rând
- Dacă este posibil, limitați-vă la 8 rânduri pe coală
- Asigurați-vă că literele sunt suficient de mari pentru a fi citite ușor

Rețea de centre de educație nonformală pentru viață în mediul rural din Dâmbovița. Proiect finanțat prin granturile SEE 2009 - 2014, în cadrul Fondului ONG în România. Valoarea finanțării - 75.000 euro.

- Folosiți markere permanente pe colile refolosibile
- Utilizați sublinierile pentru impact
- Utilizați numai culori vizibile (evitați galbenul, de exemplu)
- Poziționați ecranul astfel încât să evitați reflectarea luminii
- Verificați vizibilitatea din toate colțurile încăperii și încercați să vă asigurați că nimeni nu are o imagine deformată
- Închideți proiectorul după ce ați prezentat coala

### Flipcharts/whiteboards

- Întocmiți înainte diagramele în creion, apoi în marker
- Mișcați-vă în timp ce scrieți, dar aveți grijă să nu vă adresați tablei
- Utilizați culori tari, închise, care pot fi citite de departe (negru, albastru, verde)
- Poziționați flipchart-ul la înălțimea potrivită dvs.

### Video prezentări

- Mijloace moderne de prezentare care oferă posibilitatea de a pregăti din timp informația și de a o refolosi la nevoie
- Este nevoie de computer și dotarea specifică a sălii
- Metoda are impact doar dacă știți să folosiți "tehnologia" foarte bine

### Folosirea slide-urilor

- Fundalul folosit să faciliteze, nu să îngreuneze cititul
- Nu puneți multă informație pe un slide (6 rânduri max)
- Folosiți litere ușor lizibile (gen Arial), mari (blocul de text nu mai mic de 24)
- Nu folosiți mai mult de 2 culori
- Folosiți cu măsură animația, astfel încât să nu distragă atenția de la subiectul discutat
- Asigurați coerența stilului în slide-uri (aceeași mărime, formă, poziție și culoare pentru titluri, aceleași caractere pentru text, același tip de subliniere)
- Când trebuie să puneți pe un slide un text mai mare, evidențiați cuvintele cheie importante
- Nu uitați că scopul slide-urilor este să fixeze informația, să prezinte elementele
- Folosiți grafice, scheme, fotografii pentru dinamizarea prezentării.

## Capitolul VII – Evaluarea formării

Este cunoscut și a rămas valabil și astăzi modelul de evaluare a instruirii pe patru nivele (1959), de către Donald Kirkpatrick, profesor la Universitatea din Wisconsin:

1. Reacția
2. Procesul de învățare
3. Comportamentul
4. Rezultatele

Ca să vă evaluați un curs de instruire aveți nevoie de un sistem simplu și practic, pe care să-l înțelegeți și să-l aplicați.

### Nivelul 1: Reacția

Reacția măsoară ce au simțit participanții în legătură cu anumite aspecte ale cursului: conținut, trainer, agendă, organizare etc. Un motiv de a măsura reacția este de a vă asigura că participanții sunt motivați și interesați în a învăța. Dacă nu le place un program, există puține șanse să depună un efort în a învăța.

Deoarece reacția este ușor de măsurat, aproape toată lumea o face. Pentru a o măsura efectiv, faceți următoarele:

- Determinați ce vreți să aflați
- Folosiți un chestionar obișnuit
- Creați chestionarul astfel încât rezultatele să poată fi cuantificate
- Obțineți răspunsuri sincere prin chestionare anonime
- Permiteți cursanților să adauge comentarii

Dintr-o analiză a reacțiilor puteți deduce cât de bine este un program acceptat. Obțineți și informații de cum puteți îmbunătăți un program viitor.

### Nivelul 2: Procesul de învățare

Procesul de învățare este măsura în care cunoștințele sunt asimilate, abilitățile îmbunătățite și atitudinile schimbate în timpul trainingului.

Iată câteva sugestii pentru a măsura procesul de învățare:



Rețea de centre de educație nonformală pentru viață în mediul rural din Dâmbovița. Proiect finanțat prin granturile SEE 2009 - 2014, în cadrul Fondului ONG în România. Valoarea finanțării - 75.000 euro.

- Folosiți un sistem "înainte-după" astfel încât învățarea să poată fi asociată în mod direct programului de training
- Învățarea ar trebui măsurată pe baza obiectivelor
- Acolo unde este posibil, folosiți un grup de control pe care să-l comparați cu cel care a primit training

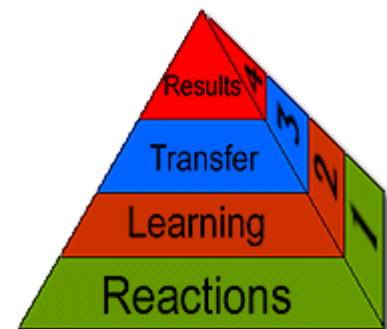
În timpul trainingului se pot construi situații "înainte și după" în care participanții să demonstreze ce au asimilat.

### Nivelul 3: Comportamentul

Comportamentul sau transferul instruirii este măsura în care participanții își schimbă comportamentul la locul de muncă datorită trainingului.

Dacă oamenii își vor schimba comportamentul la locul de muncă, ar trebui să existe următoarele cerințe:

- Să dorească să-și îmbunătățească performanțele
- Să-și recunoască punctele slabe
- Să lucreze permisiv
- Să fie ajutați de persoane interesante și cu abilități
- Să aibă oportunități să încerce idei noi



Evaluarea comportamentului se face mult mai greu, pentru că cere o abonare științifică și luarea în considerare a mai multor factori. Următorul ghid vă poate fi de folos:

- Faceți o evaluare sistematică a performanței la locul de muncă înainte și după.
- În evaluare ar trebui incluși: participanții, șefii lor, subordonați, colegi etc
- Faceți o evaluare la trei luni după training, ca participanții să aibă timp să aplice ceea ce au învățat

### Nivelul 4: Rezultatele

Acesta este măsura rezultatelor finale care se obțin datorită trainingului: productivitate mai mare, costuri scăzute, calitate îmbunătățită, vizibilitate mai mare etc. Obiectivele programelor de training pot fi enunțate sub formă de rezultate dorite. Unele programe de training sunt foarte ușor de măsurat în termeni de rezultate. Exemplu: curs pentru dactilografe; se măsoară în număr de cuvinte pe minut,



Rețea de centre de educație nonformală pentru viață în mediul rural din Dâmbovița. Proiect finanțat prin granturile SEE 2009 - 2014, în cadrul Fondului ONG în România. Valoarea finanțării - 75.000 euro.

înainte și după training. Dar nu toate programele sunt așa. Gradul de complexitate crește de la nivelul 1 al evaluării instririi la nivelul 4.

Fiecare metodă de evaluare are drept scop:

- Să se decidă dacă se va continua sau nu un program de training
- Să se îmbunătățească viitoarele programe
- Să validați existența dvs ca trainer profesionist (departament de training)
- Să se identifice noi nevoi de instruire.

## Capitolul VIII - Revizuirea formării

### Frecvența revizuirii

Materialele de formare ar trebui revizuite cel puțin o dată pe an și ideal de două ori pe an. În plus ele ar trebui revizuite imediat după ce se produc schimbări în legislație și alte schimbări majore care să influențeze conținutul pachetelor de formare.

### Procesul revizuirii

- Se stabilește scopul revizuirii
- Se formează echipa care va face revizuirea, se stabilesc sarcinile corespunzătoare obiectivelor procesului
- Se analizează pachetele de formare existente (manualul formatorilor, manualul participantului, handouturi, prezentarea Powerpoint)
- Ar trebui consultat manualul de identitate al organizației care face revizuirea pentru a se respecta cerințele (dacă există această procedură). Fiind un element de marketing important, pachetul de formare promovează și organizația care oferă și programul de formare însuși. Când toate componentele pachetului de formare au fost aprobate pachetul este gata pentru utilizare.

În revizuirea materialelor de formare va fi necesar ca echipa de revizuire să studieze documentele relevante și va fi probabil necesar să organizeze interviuri cu factorii interesați cei mai importanți.

Organizarea de focus grupuri sau interviuri este de asemenea util.

Se va urmări nu numai:

1. Încurajarea persoanelor să sugereze ce conținuturi noi sau metode ar putea fi folosite pentru cursul prezent. Facilitează discuția pentru a asigura că toate sugestiile sunt discutate în detaliu după cum este necesar,. Identificarea ariilor în care se ivesc probleme și încurajează participanții să ofere soluții.
2. Încurajarea participanților să sugereze modalități prin care conținutul și metodologia cursului existent ar putea fi îmbunătățite dar și cum poate realiza acest lucru.

Se va pregăti un Plan de Acțiune cu contribuțiile de la participanți pentru a decide asupra resurselor (inclusiv timpul, resursele umane) necesare pentru îmbunătățirea cursului.



Pe lângă revizuirea unui curs este importantă și evaluarea impactului formării. Atunci când se negociază un program de formare, furnizorul poate oferi și acest serviciu.. Va fi util nu numai clientului dar și furnizorului, pentru că poate afla informațiile utile și practice de la beneficiarii direcți.

Evaluarea impactului formării reprezintă etapa finală a ciclului formării. Instrumentul este utilizat pentru a afla cât de eficient a fost cursul de formare și pentru a face recomandări pentru îmbunătățirea calității cursului de formare oferit în viitor.

Evaluarea impactului formării ar trebui realizată de către furnizor și de către formator, dacă este posibil.

Cel mai bun moment pentru acest exercițiu se situează la aproximativ 3-6 luni după ce a fost implementat cursul. În cazul unui curs de Formare de Formatori ar trebui realizat în timpul sau imediat după ce formatorii care tocmai au absolvit cursul au implementat cursurile.

### **Cum se realizează o evaluare de impact a formării?**

Sugerăm să se parcurgă următoarele etape:

Rețea de centre de educație nonformală pentru viață în mediul rural din Dâmbovița. Proiect finanțat prin granturile SEE 2009 - 2014, în cadrul Fondului ONG în România. Valoarea finanțării - 75.000 euro.

1. Revizuirea listei de cursuri oferite în domeniul dumneavoastră de expertiză
2. Revizuirea manualelor cursurilor și a rapoartelor pregătite de către formatori.
3. Revizuirea oricăror altor rapoarte relevante pentru curs (ex: chestionare pre-curs, evaluări de la sfârșitul cursului)
4. Colectarea informațiilor legate de cursuri similare implementate.
5. Colectarea listelor de participanți de la acest curs și orice cursuri care vor urma.
6. Revizuirea obiectivelor cursului de vreme ce acestea vor face obiectul evaluării. Ar fi util ca în timpul interviurilor să se ia ca referințe copii ale acestora.
7. Organizarea întâlnirilor cu cât de mulți participanți se poate realiza utilizând o listă de întrebări pentru a conduce întâlnirea. Ar putea fi adăugate întrebări suplimentare pentru a aduna mai multe informații detaliate în privința cursului.
8. Organizarea interviurilor cu participanții fie în grup sau individual în funcție de timpul disponibil, utilizând lista de întrebări pentru a vă ghida în interviuri.
9. Organizarea, dacă este posibil, a unui interviu cu superiorii ierarhici direcți ai celor care au participat la cursuri.
10. Transmiteți ceea ce ați descoperit, trageți concluziile și faceți recomandări pentru viitoarele cursuri de formare.

Rețea de centre de educație nonformală pentru viață în mediul rural din Dâmbovița. *Proiect finanțat prin granturile SEE 2009 - 2014, în cadrul Fondului ONG în România. Valoarea finanțării - 75.000 euro.*



Rețea de centre de educație nonformală pentru viață în mediul rural din Dâmbovița. Proiect finanțat prin granturile SEE 2009 - 2014, în cadrul Fondului ONG în România. Valoarea finanțării - 75.000 euro.