

Oana-Elena Hopârtean-Negoită

Programe educaționale bazate pe învățarea experiențială

*Aplicații educaționale formale
și nonformale*

Colecția Pedagogia experiențială aplicată

Presa Universitară Clujeană

Oana-Elena Hopârtean-Negoită

**Programe educaționale
bazate pe învățarea experiențială**

Aplicații educaționale formale și nonformale

PRESA UNIVERSITARĂ CLUJEANĂ

2026

Colecția *Pedagogia experiențială aplicată*
este coordonată de Ramona Răduț-Taciu și Olga Chiș

Referenți științifici:

Prof. univ. dr. habil Ion Albulescu

Conf. univ. dr. Delia Muste

ISBN 978-606-37-2891-4

© 2026 Autoarea volumului. Toate drepturile rezervate. Reproducerea integrală sau parțială a textului, prin orice mijloace, fără acordul autoarei, este interzisă și se pedepsește conform legii.

Tehnoredactare computerizată: Cristian-Marius Nuna

Universitatea Babeș-Bolyai
Presa Universitară Clujeană
Director: Codruța Săcelean
Str. B.P. Hasdeu nr. 51
400371 Cluj-Napoca, România
Tel.: +40 744 687 884
E-mail: editura@ubbcluj.ro
editura.ubbcluj.ro | libraria.ubbcluj.ro

Cuprins

<i>Mulțumiri</i>	4
Introducere	5
CAPITOLUL I. Proiectarea și implementarea de programe educaționale bazate pe învățarea experiențială	9
I.1. Etape în proiectarea și implementarea programelor educaționale	9
I.1.1. Proiectarea programului educațional	11
I.1.2. Implementarea programului	18
I.1.3. Evaluarea și îmbunătățirea programului	20
I.2. Factori de succes adiționali necesari creșterii gradului de dezvoltare personală și socială în cadrul programelor	22
I.3. Repere și inițiative educaționale din perioada 2012–2026 – premise pentru proiectarea și implementarea de programe bazate pe învățarea experiențială	25
CAPITOLUL II. Organizații care facilitează programe bazate pe învățarea experiențială în lume și în România	31
II.1. Organizații din lume bazate pe învățarea experiențială – exemple de bune practici	31
II.2. Organizații din România bazate pe învățarea experiențială – exemple de bune practici	41
II.3. Factori de succes și bune practici extrase din analiza organizațiilor bazate pe învățarea experiențială	46
CAPITOLUL III. Modelul <i>Grow Up for Life</i> – de la bune practici la o soluție educațională aplicată bazată pe învățarea experiențială	49
III.1. Dovezi empirice pentru validarea modelului	49
III.2. Contextul apariției modelului: de la instrument de cercetare la soluție sustenabilă	50
III.3. Elemente de constituire și fundamentare	51
III.4. Elemente de identitate: Misiune, Viziune, Valori	51
CAPITOLUL IV. Operaționalizarea modelului: strategia de dezvoltare și impactul în mediul online	54
IV.1. Strategia de dezvoltare și modul de organizare	54
IV.2. Etapele de dezvoltare: de la înființare la sustenabilitatea modelului	59
IV.3. Analiza rezultatelor și vizibilitatea în mediul online	64
CAPITOLUL V. Concluzii	69
V.1. Contribuții explicite ale lucrării	69
V.2. Dimensiunea aplicativă și viziunea de viitor	70
V.3. Diseminarea rezultatelor cercetării pedagogice întreprinse	71
V.4. Limite ale cercetării pedagogice întreprinse	72
Bibliografie	75

Mulțumiri

Orice proiect de succes este rezultatul colaborării cu oameni deosebiți, iar această lucrare nu face excepție. Exprim profunda mea recunoștință față de toți partenerii care au contribuit la desfășurarea cercetării științifice și la apariția acestui volum.

Rezultat al unei experiențe de peste un deceniu în educație și management, acest volum – al doilea dintr-o serie dedicată pedagogiei experiențiale, cu origini în cercetarea doctorală (2016–2023) – reprezintă un proiect clădit pe colaborarea cu specialiști dedicați și pe rigoarea științifică asigurată de comunitatea academică a Universității „Babeș-Bolyai” din Cluj-Napoca, în special de corpul didactic al Facultății de Psihologie și Științe ale Educației.

Recunoștința mea se îndreaptă, de asemenea, către partenerii care au făcut posibilă această apariție:

- colaboratorilor din mediul educațional: instituții, directori, diriginți, inspectori școlari, cadre didactice, cei peste 900 de adolescenți care au participat direct la studiile noastre, care au influențat acest volum, precum și cei peste 40.000 de adolescenți care au interacționat cu resursele promovate prin pagina *Grow Up for Life*. Vocea lor, captată prin cercetări și interacțiuni directe, este însăși inima acestui proiect.
- colaboratorilor din mediul de afaceri, alături de care, începând cu 2010, am avut ocazia să mă dezvolt. Această activitate mi-a permis să integrez metode internaționale de management în noi contexte educaționale și să conturez soluții pentru dezvoltarea adolescenților prin implicarea tuturor actorilor cheie: familia, școala și comunitatea de afaceri.
- echipei de redacție de la editura Presa Universitară Clujeană, coordonată de doamna director Codruța Săcelean, pentru susținerea și recomandările oferite care au condus la publicarea acestor volume.
- redacției revistei *Studia Universitatis Babeș-Bolyai Psychologia-Paedagogia*, unde, în anul 2019, am avut oportunitatea de a disemina primele rezultate privind rolul învățării experiențiale în dezvoltarea competențelor secolului al XXI-lea.
- doamnei Violeta Ieremie pentru atenta și riguroasa revizie a acestui text, astfel încât să reflecte claritatea dorită de autor în ochii cititorilor.

Pe plan personal, mulțumesc profund familiei mele, părinților Cornelia și Jenică, soțului meu Cristian, mătușii mele Carmen și tuturor membrilor familiei pentru susținerea necondiționată și sprijinul oferite de-a lungul întregului proces de cercetare, scriere și publicare.

Nu în ultimul rând, mulțumesc tuturor celor care au contribuit, la derularea acestei cercetări și la publicarea cărții, oferind din resursele sau experiența lor în fiecare moment în care a fost necesar.

În încheiere, aș dori să reamintesc că lucrarea de față deschide un dialog, fiind un punct de pornire pentru părinți, educatori și specialiști care doresc să sprijine tinerii în mod conștient, în pas cu cerințele secolului XXI, cu încredere și creativitate. Mulțumesc tuturor celor care aleg să continue acest drum alături de noi.

Introducere

Prezentul volum, *Programe educaționale bazate pe învățarea experiențială. Aplicații educaționale formale și nonformale*, abordează problematica educației experiențiale nu doar ca un demers științific, ci ca un răspuns practic și necesar la o problemă acută a generațiilor actuale: nepregătirea adolescenților pentru rigorile și imprevizibilitatea vieții reale. Într-un context global marcat de schimbări accelerate și de cerințe socio-profesionale complexe, miza lucrării derivă din observarea unui decalaj între teoria predată în mediul școlar și competențele solicitate de realitatea socio-profesională.

În lipsa unei intervenții structurate, controlate și suficient de flexibile încât să poată fi adaptată și îmbunătățită continuu, adolescenții riscă să devină adulți cu un bagaj teoretic solid, dar inadaptați social. Această realitate este confirmată de observațiile directe din mediul profesional, unde lipsa unor competențe formate la timp, precum reziliența emoțională, gândirea critică, inițiativa în rezolvarea problemelor sau altruismul participativ, generează dificultăți majore de integrare. În plus, incapacitatea de a gestiona resurse și timp, dificultățile în asumarea deciziilor sau rezistența la normele instituționale produc efecte negative ce depășesc nivelul individual și afectează performanța grupurilor sociale și profesionale. Astfel, acești tineri devin adulți nepregătiți pentru cerințele pieței muncii și ale comunităților din care fac parte. Mai mult, în lipsa unor structuri clare ale procesului formativ, agenții educaționali riscă să amplifice decalajele dintre teorie și practică, pierzând interesul tinerilor pentru învățarea experiențială și potențialul său transformativ. Astfel, problematica științifică abordată în acest volum derivă din necesitatea structurării eficiente a etapelor de proiectare, implementare și îmbunătățire continuă a programelor bazate pe învățarea experiențială, astfel încât acțiunile esențiale să fie coordonate corespunzător de agenții educaționali, iar rezultatele scontate să devină tangibile. Deși învățarea experiențială presupune flexibilitate și adaptare continuă la nevoile participanților, în absența unui cadru managerial solid, procesul educațional riscă să devină ambiguu și dificil de susținut.

În acest context, necesitatea înființării unui model organizațional precum *Grow Up for Life* a apărut din lipsa unor spații sigure de experimentare, unde eroarea să fie valorificată ca sursă de învățare, nu ca eșec. Rezultatele obținute în cercetările practic-aplicative și în studiul online prezentate în ultimele două volume ale acestei serii ne oferă dovezi concrete privind așteptările tinerilor de la structurile educaționale contemporane, care sunt valorificate în acest volum.

Scopul lucrării este să ofere un model strategic de proiectare și implementare a programelor experiențiale, materializat prin modelul organizațional sustenabil *Grow Up for Life*, menit să asigure dezvoltarea personală și socială a adolescenților cu vârsta cuprinsă între 14 și 19 ani, în contexte de învățare nonformale, cu potențial de extindere și în contexte formale, adaptate provocărilor viitorului.

Pentru îndeplinirea acestui scop, considerăm indispensabilă clarificarea următoarelor **obiective specifice**, structurate pe trei dimensiuni fundamentale:

1. Obiectivul teoretic (fundamentarea conceptuală):

Obiectivul 1: analiza și fundamentarea etapelor de proiectare, implementare, evaluare și îmbunătățire continuă a programelor educaționale bazate pe învățarea experiențială, prin integrarea transdisciplinară a principiilor managementului *Kaizen* (concept cunoscut ca îmbunătățire continuă

prin pași mici și constanți) și a managementului calității cu pedagogia modernă, pentru a defini un cadru conceptual solid care să susțină formatorii în reducerea decalajului dintre teorie și practică.

2. Obiectivele metodologice (sistemizarea bunelor practici):

Obiectivul 2: identificarea organizațiilor *benchmark* (etalon/standard de referință) internaționale și naționale care au implementat cu succes programe de învățare bazate pe învățarea experiențială;

Obiectivul 3: identificarea, extragerea și sistematizarea bunelor practici ale acestor organizații, în vederea extinderii lor, de către agenții educaționali interesați, pentru optimizarea rezultatelor pedagogice.

3. Obiectivul practic-aplicativ (aplicarea învățămintelor și inovare):

Obiectivul 4: valorificarea rezultatelor cercetării, prin operaționalizarea modelului organizațional bazat pe învățarea experiențială, *Grow Up for Life*. Acest obiectiv presupune transformarea concluziilor teoretice, metodologice și date empirice din alte două volume ale acestei serii, într-un model concret, menit să faciliteze dezvoltarea personală și socio-profesională a adolescenților și să ofere o soluție aplicativă la problemele identificate în teren.

În acest context, volumul oferă răspunsuri concrete la următoarele întrebări de cercetare:

1. Care sunt elementele fundamentale ale proiectării și implementării programelor educaționale care asigură formarea adolescenților pentru orice situație de viață, oriunde și oricând, indiferent de domeniul de activitate?
2. Există organizații care oferă programe de învățare prin experiență în România și în străinătate? Care sunt elementele comune ale acestora și ce bune practici pot fi extrase din ofertele educaționale ale acestor organizații și extinse, ca atare?
3. Cum pot fi transformate principiile *Kaizen* (îmbunătățire continuă), ale calității și rezultatele cercetării într-o soluție pedagogică sustenabilă care să garanteze calitatea rezultatelor educaționale și dezvoltarea adolescenților?

Aceste obiective și întrebări de cercetare sunt abordate pe parcursul celor cinci capitole ale lucrării astfel:

- În Capitolul I, intitulat „Proiectarea și implementarea de programe educaționale bazate pe învățare experiențială”, se abordează etapele proiectării și implementării de programe educaționale și se oferă exemple de bune practici și factori de succes care pot fi luați în considerare de agenții educaționali în propriile demersuri educaționale. Capitolul include, de asemenea, modalități de măsurare a gradului de dezvoltare personală și socială a adolescenților și câteva dintre inițiativele educaționale din ultimii ani prin care diferiți agenți ai schimbării au oferit recomandări și instrumente necesare dezvoltării de programe ancorate în nevoile prezentului și ale viitorului. Rolul acestui capitol este să ofere claritate și soluții practice pentru proiectarea și implementarea de programe cu rezultate măsurabile.
- În Capitolul II, intitulat „Organizații care facilitează programe bazate pe învățarea experiențială în lume și în România”, sunt oferite exemple de organizații de la nivel mondial și național care proiectează și implementează programe bazate pe învățarea experiențială în formarea adolescenților. Aceste organizații servesc ca sursă de idei și exemple de bune practici.
- În Capitolul III, intitulat „Modelul *Grow Up for Life* – de la bune practici la o soluție educațională aplicată bazată pe învățarea experiențială”, se prezintă soluția care valorifică rezultatele cercetării teoretice, metodologice și conferă valoare aplicativă lucrării: modelul *Grow Up for Life*, definindu-i identitatea și arhitectura organizațională.
- În Capitolul IV, intitulat „Operaționalizarea modelului: strategia de dezvoltare și impactul în mediul online”, detaliază strategia de dezvoltare a modelului *Grow Up for Life* pe termen lung,

precum și modul de organizare. De asemenea, este analizat impactul digital asupra unui grup țință de aproximativ 40.000 de adolescenți.

- Lucrarea se încheie cu Capitolul V, intitulat „Concluzii”, în care sunt prezentate concluziile generale, modalitățile de diseminare a rezultatelor, precum și limitele și recomandările privind direcțiile viitoare de dezvoltare a cercetării pedagogice.

Originalitatea acestei lucrări constă în asocierea unică între elementele organizaționale de succes ale managementului educațional, managementului calității și managementului *Kaizen*, cu bunele practici ale învățării experiențiale, precum și în transformarea teoriei într-un model validat practic. Această abordare transdisciplinară permite crearea unui flux pedagogic de procese care maximizează valoarea achizițiilor participanților și reduce pierderile procesuale apărute în etapele de proiectare și implementare coordonate de către agenții educaționali.

Considerăm această temă de un deosebit interes științific deoarece cititorul – fie că este formator, cadru didactic, părinte, cercetător sau manager în mediul de afaceri – obține următoarele beneficii concrete și aplicabile:

- **o perspectivă psihopedagogică practică:** lucrarea se concentrează asupra perioadei adolescenței propunând strategii și exemple de inițiative actuale, care pun adolescentul în centrul procesului, transformându-l într-un participant activ la propria evoluție. Punem accent pe tehnici de management educațional, care valorifică învățarea prin experiență pe tot parcursul vieții, cu potențialul de a valorifica aceste achiziții permanent;
- **o metodologie riguroasă de îmbunătățire continuă:** lucrarea valorifică o experiență profesională de cincisprezece ani în implementarea managementului *Kaizen* în mediul de afaceri românesc, transferând instrumentele de îmbunătățire continuă în mediul educațional. Inovația acestui demers constă în corelarea viziunilor strategice globale (nivelul macro) cu intervenția pedagogică directă la nivelul grupului (nivelul micro). Această îmbinare între structura riguroasă a managementului îmbunătățirii continue și flexibilitatea învățării experiențiale deschide noi orizonturi în proiectarea programelor educaționale contemporane. În acest sens, lucrarea propune un instrumentar de măsurare prin indicatori de performanță, pentru ca rezultatele și procesele educaționale să fie optimizate continuu, iar costul non-calității, generat de proiectarea defectuoasă a unui program educațional, să fie redus. Se valorifică, astfel, practica analizei și extragerii învățămintelor, care generează succes pedagogic la nivel național și internațional;
- **acces la modele și bune practici de tip *benchmark* (etalon):** lucrarea identifică și analizează organizații de la nivel mondial și național care recomandă și includ învățarea experiențială în formarea adolescenților. Parcurgerea a 20 din cele mai importante organizații etalon, majoritatea cu vechime de zeci de ani, oferă o bază de date complexă către modele validate, ceea ce oferă posibilitatea de a economisi timp în etapa de documentare și design educațional;
- **un model de colaborare sistemică:** lucrarea prezintă modalitatea prin care principalii actori educaționali (familia, școala, mediul de afaceri și comunitatea) pot colabora într-o structură coerentă (modelul *Grow Up for Life*) pentru dezvoltarea personală și socială a adolescenților din România.

Pe scurt, această lucrare oferă harta și instrumentele necesare pentru transformarea învățării experiențiale într-o experiență de formare continuă, adaptată cerințelor și exigențelor secolului XXI.

Prezentul volum își are originile în teza de doctorat intitulată *Proiectarea și implementarea de programe educaționale, bazate pe învățare experiențială, pentru dezvoltarea personală și socială a adolescenților*. Lucrarea poate fi consultată ca resursă de sine stătătoare, însă reprezintă a doua

etapă a unui proiect de cercetare vast, structurat în patru volume complementare. Împreună, acestea oferă o soluție completă pentru transformarea educației prin experiență.

Dacă primul volum, **„Învățarea experiențială și educația pentru viitor a adolescenților”**, stabilește pilonii conceptuali în contextul dezvoltării competențelor secolului XXI și confirmă importanța mediului și a educației ca factori esențiali de luat în considerare în proiectarea și implementarea programelor, lucrarea de față se concentrează pe arhitectura strategică și pe optimizarea proceselor specifice educației prin experiență, oferind un cadru de lucru validat pentru dezvoltarea adolescenților.

Acest demers continuă progresiv cu:

- **Volumul 3: „Învățarea experiențială în școli. Investigații psihopedagogice”**, care validează principiile expuse în volumele anterioare prin două studii de caz realizate în unități de învățământ din Cluj-Napoca;
- **Volumul 4: „Perspective pentru proiectarea programelor educaționale bazate pe învățarea experiențială – studiu în mediul online”**, care explorează nevoile autentice ale tinerilor identificate în mediul online, oferind fundamente empirice pentru designul programelor educaționale.

Întreaga serie se bazează pe convingerea noastră că mediul de afaceri și mediul educațional pot și trebuie să colaboreze alături de mediul social pentru a crea programe educaționale necesare dezvoltării tinerilor de astăzi.

Împreună, cele patru cărți ale seriei conturează un răspuns complex și argumentat la întrebarea: **Cum putem sprijini adolescenții să se dezvolte armonios în contextul actual și în viitor?**

CAPITOLUL I.

Proiectarea și implementarea de programe educaționale bazate pe învățarea experiențială

I.1. Etape în proiectarea și implementarea programelor educaționale

Proiectarea și implementarea programelor educaționale reprezintă două dintre cele mai importante și relevante procese de luat în considerare în livrarea serviciilor educaționale de calitate.

Tocmai din acest motiv, abordarea din acest capitol va lua în considerare bune practici din managementul *Kaizen* (numit și managementul îmbunătățirii continue), managementul calității și managementul educațional, valorificând experiența, constatările și rezultatele obținute în ultimii 14 ani de cercetare și activitate practică în mediul de afaceri și mediul educațional.

Considerăm că o abordare complementară care să aducă împreună atât agenții schimbării din mediul educațional, cât și pe cei din mediul de afaceri poate dezvolta o viziune coerentă în concordanță și cu nevoile viitorului.

Recunoaștem astăzi în domeniu influențe ale teoriilor managementului clasic (F. Taylor, H. Fayol), dar și influențe din teoria organizației birocratice (Max Weber, începutul secolului al XX-lea) și teoria relațiilor umane (George Elton Mayo, 1920–1930) (Managementul Educațional, n.d.).

În ceea ce privește bunele practici din managementul educațional, regăsim contribuții încă din 1970–80 (V.V. Popescu 1973; I.Gh. Borca, 1978; N. Andrei, I. Dumitrescu, 1983; I. Jinga, 1983), dar și mai recente (I. Jinga, 1993, 1998; Ș. Toma, 1994; R.M. Niculescu, 1994; E. Joița, 1995; M. Cerchez, E. Mateescu, 1995; S. Cristea, 1996, 1998; E. Păun, 1999; R.B. Iucu, 1999, 2000; Ș. Iosifescu, 2000). Datorită evoluției sale și a practicilor îmbunătățite, managementul educațional a devenit o concepție explicită, dar și o metodologie de acțiune orientată spre succes educațional în învățământul românesc (Joița, 2000).

Însă, întrucât abordarea îmbunătățirii continue este cea mai apropiată de învățarea experiențială, majoritatea bunelor practici vor proveni din zona managementului *Kaizen* și a managementului calității, deoarece teoriile celor mai importanți specialiști ai calității (W. Edward Deming, Joseph M. Juran, Philip B. Crosby, Armand V. Feigenbaum, Walter Shewhart, Kaoru Ishikawa, Genichi Taguchi și Masaaki Imai) s-au adresat tuturor proceselor-cheie și sistemelor care contribuie la succesul unei organizații și al proceselor din interiorul lor.

În funcție de anvergura programului, următoarele bune practici, extrase din domeniul afacerilor și al educației, merită luate în considerare la nivel macro de către agenții educaționali care doresc să proiecteze și să implementeze programe bazate pe învățarea experiențială:

1. identificarea nevoilor, așteptărilor și problemelor cu care se confruntă potențialii beneficiari pentru crearea programelor aflate în concordanță cu nevoile acestora;
2. definirea oportunității sau a problemei care se dorește a fi rezolvată;
3. clarificarea impactului, a beneficiilor și a valorii pe care o va aduce programul;
4. proiectarea programului în corelație directă cu misiunea, viziunea, valorile și strategia organizației pentru a avea mai multă claritate, direcție și sens; este recomandat ca strategia să anticipeze tendințele de evoluție din piață și să le ia în considerare ca avantaj competitiv;

5. implicarea unei echipe de specialiști din domenii, arii sau departamente diferite care să contribuie în fiecare etapă a programului atât în proiectare, implementare, cât și în îmbunătățirea programului; stabilirea rolurilor fiecăruia: cine este responsabil, cine aprobă, cine este consultat și cine este informat;
6. armonizarea acestei echipe, astfel încât să urmărească același scop, aceleași obiective, aceiași indicatori de performanță, să monitorizeze și să raporteze progresele într-un format comun și să rezolve probleme în echipă;
7. dezvoltarea continuă a competențelor membrilor echipei programului pentru a dispune de flexibilitate în fața schimbărilor;
8. identificarea punctelor tari, a punctelor slabe, a oportunităților și a amenințărilor aferente programului (analiza SWOT);
9. anticiparea riscurilor și a pierderilor de orice fel în vederea stabilirii celui mai potrivit cadru de acțiune; continuarea acestei practici pe perioada implementării pentru rezolvarea problemelor și îmbunătățirea continuă a performanțelor și a calității livrate;
10. crearea unui cadru îndeajuns de solid, încât să îndeplinească scopul inițial și să susțină buna desfășurare a programului, dar, în același timp, suficient de flexibil pentru a se putea adapta cu rapiditate schimbărilor neanticipate, obținând avantaj competitiv;
11. acordarea atenției atât asupra proceselor (proiectarea, implementarea, îmbunătățirea programului), cât și rezultatelor (finalitățile educaționale);
12. stabilirea unui buget orientativ și a surselor de finanțare – proprii, prin sponsori sau prin granturi;
13. considerarea următoarelor etape pe parcursul programului: ce se întâmplă înainte de debutul programului, în timpul derulării și după încheierea programului; așadar, se recomandă implementarea unei metodologii de tipul *planifică – derulează – controlează – ameliorează* sau *planifică – derulează – evaluează (verifică rezultatele) – acționează (îmbunătățește rezultatele)* pentru a maximiza satisfacția beneficiarilor (prin oferirea unor programe de calitate la costuri cât mai mici și termene de livrare rezonabile) și a minimiza insatisfacția beneficiarilor (prin reducerea sau eliminarea neajunsurilor, calității reduse, a termenelor nerezonabile și a costurilor generate de slaba proiectare și implementare), ceea ce duce la productivitate și satisfacție pentru participanți;
14. metodologia menționată anterior se poate folosi cu succes la nivel de program, proiect, activitate experiențială, inclusiv la nivelul planificării activităților zilnice de fiecare dintre membrii echipei implicați;
15. planificarea programului va include stabilirea obiectivelor strategice necesare atingerii rezultatelor urmărite în condiții de eficiență financiară, operațională și de calitate; acest lucru este posibil prin stabilirea indicatorilor de performanță privind calitatea dorită, costurile asumate, termenele de livrare așteptate, nivelul de motivare a echipei, tehnologia utilizată (dacă e cazul) și nivelul de securitate oferit participanților și echipei; acești indicatori vor fi monitorizați pe perioada programului;
16. derularea programului conform viziunii stabilite și ținând cont de resursele alocate;
17. implicarea activă a actorilor principali: adolescenții și agenții educaționali;
18. monitorizarea rezultatelor pentru a preveni sau corecta schimbările nedorite sau neașteptate; verificarea sau controlul rezultatelor măsoară performanța prin comparație cu indicatorii de performanță și ia măsurile necesare pentru a corecta diferențele; astfel, indicatorii definiți în stadiul de planificare sunt menținuți;

19. îmbunătățirea rezultatelor și a programului pentru atingerea unor obiective viitoare înalte, îndeplinirea standardelor competitive, reducerea pierderilor, reducerea costurilor și livrarea unor programe mai bune beneficiarilor;
20. îmbunătățirea continuă a programului cu fiecare proiect realizat; calitatea totală se construiește prin strategii de îmbunătățire pe termen lung, spre deosebire de managementul tradițional, în care viziunea managerială este orientată pe termen scurt.

Între conceptele program și proiect de factură educațională există o legătură strânsă, dar și o diferențiere pedagogică semantică ce este esențializată în Tabelul I.1 (Răduț-Taciu, Bocoș & Chiș, 2015).

Tabelul I.1. Diferența dintre proiect și program (Răduț-Taciu, Bocoș & Chiș, 2015)

Criterii de diferențiere	Proiectul educațional	Programul educațional
Scop	Este unic, are început și final clar definite cu scopul de a produce un serviciu sau produs livrabil în limite de buget, resurse și timp. Poate fi un proiect de sine stătător sau poate face parte dintr-un program, susținându-l.	Presupune un număr de proiecte, organizate strategic, pentru atingerea unui scop mai amplu al unei organizații. De obicei, programele respectă strategia unei organizații armonizate cu viziunea și misiunea acesteia și vizează mai multe schimbări concomitente sau succesive.
Resurse	Folosește resurse: umane, financiare, informaționale, materiale, de timp etc.	Monitorizează și controlează utilizarea unui număr mai mare de resurse din mai multe proiecte.
Durată	Urmărește un plan și o organizare coerentă într-un interval temporal limitat.	Intervalul de timp poate varia de la un an la câțiva ani. Nu este obligatoriu delimitat cu precizie în timp.
Calitate	Respectă standardele de îndeplinit și devierile acceptabile.	Creează un cadru care stabilește constrângerile/limitările pentru toate proiectele din program.
Riscuri	Identifică riscurile și stabilește soluții de ameliorare.	Urmărește riscurile pe întreaga durată a proiectelor cu scopul de a atinge indicatorii de performanță urmăriți și de a reduce efectele negative asupra rezultatelor vizate.

I.1.1. Proiectarea programului educațional

Încă din etapa de proiectare este esențial de luat în considerare atât dimensiunea procesuală, cât și cea socio-emoțională a programului educațional.

Din punct de vedere al procesului de anticipare a programului educațional, proiectarea are trei roluri:

- stabilirea obiectivelor, resurselor necesare și a mediilor de desfășurare a activităților;
- stabilirea modului în care vor fi evaluate rezultatele programului și elaborarea unor predicții asupra derulării programului și rezultatelor obținute;
- pregătirea formatorului din punct de vedere fizic și psihologic pentru livrarea programului, ca atare.

Din punct de vedere a dimensiunii socio-emoționale, proiectarea are rolul de a construi o relație între formatori și beneficiari care să conducă la rezultatele așteptate. Este recomandat să se ia în considerare nevoile participanților încă dinainte de derularea programului, astfel încât programul să fie proiectat, punând adolescentul în centrul acțiunii.

Există câteva etape specifice, după cum urmează.

1. NEVOI – Identificarea și înțelegerea nevoilor grupului țintă

Este prima etapă în proiectarea unui program educațional. În această etapă, agentul de schimbare care va proiecta și implementa programul urmărește să identifice nevoile de formare și dezvoltare ale grupului țintă, precum și așteptările și interesul privind participarea la un program de dezvoltare. Putem considera grupul țintă, sau viitorii participanți, ca potențiali beneficiari sau clienți, iar identificarea cerințelor, nevoilor și așteptărilor acestora ca fiind un principiu de satisfacere a clientului.

Argumentul utilizării acestei abordări, de orientare spre client (participantul, beneficiarul direct) sau îndeplinirea principiului satisfacerii clientului, rezidă tocmai în longevitatea utilizării sale, de aproximativ 400 de ani, fiind, de asemenea, unul dintre principiile-cheie conform standardelor ISO (Oprean & Țițu, 2008), principiu care se regăsește și în bunele practici ale sistemului de management *Kaizen* și al calității.

Un beneficiu major al utilizării acestei practici constă în clarificarea așteptărilor participanților, deci transformarea acestora în rezultate finale care pot fi măsurate. De asemenea, pe durata implementării programului, așteptările, cerințele sau nevoile inițiale servesc ca orientare sau control în procesul îmbunătățirii continue a performanțelor programului.

La așteptările, nevoile sau cerințele transmise de beneficiarii direcți ai programului se pot adăuga nevoi adiționale observate de ceilalți agenți educaționali (familie, cadre didactice, specialiști din diferite medii), precum și tendințe sau direcții noi de care merită ținut cont, inclusiv prin prisma competențelor secolului al XXI-lea sau a mediilor implicate în program.

Instrumentele eficiente pentru identificarea nevoilor sunt:

- chestionare online (anonime sau nominale);
- sondaje;
- interviuri sau consultări 1 la 1;
- discuții sau activități în grup;
- discuții informale în grup sau 1 la 1;
- formulare de feedback aplicate la sfârșitul întâlnirilor educaționale anterioare;
- observarea activității și a comportamentelor;
- observarea tendințelor;
- consultări cu agenții educaționali;
- rapoarte oficiale;
- rezultate testări/evaluări/competiții/audituri.

În eventualitatea în care există un sponsor al programului, acesta se contactează pentru a discuta despre motivațiile și intențiile creării unui program de dezvoltare. Se discută despre așteptările concrete ale sponsorului privind organizarea și derularea programului, precum și despre rezultatele finale așteptate.

În cadrul acestei etape, se stabilește o viziune asupra rezultatelor finale și a idealului urmărit. Mai mult, se poate stabili cea mai oportună strategie pentru atingerea viziunii dorite. Această etapă mai poate fi văzută și ca una de diagnoză a situației curente în care se identifică noi oportunități de dezvoltare și învățare pentru grupul țintă și pentru proiectarea programului.

Astfel, se conturează primele informații despre scopul și obiectivele programului, adresabilitatea programului (grupul țintă), beneficiile participanților, partenerii implicați (agenții educaționali), organizarea spațio-temporală, echipa, resursele implicate și indicatorii de performanță urmăriți pentru măsurarea și evaluarea progresului participanților pe durata programului.

2. OBIECTIVE – Stabilirea obiectivelor

În această etapă, se clarifică obiectivele de urmărit, în termeni specifici, orientându-ne spre finalitățile educaționale.

Stabilirea obiectivelor este un aspect important și necesar, cunoscut în egală măsură de mediul educațional și de mediul de afaceri și validat în calitatea rezultatelor obținute.

Însă obiectivele stabilite pentru program și fiecare proiect, modul sau întâlnire nu trebuie limitate de curriculum.

Se recomandă considerarea următoarelor direcții:

- stabilirea obiectivelor specifice, ușor de măsurat;
- stabilirea obiectivelor legate de cunoștințe, abilități, atitudini și comportamente;
- stabilirea obiectivelor care țin de calitatea relațiilor.

O altă bună practică, preluată din mediul de afaceri, dar care poate fi aplicată și într-un program educațional, este ca obiectivele programului să fie asociate cu următorii indicatori de performanță. Rolul acestor indicatori este să creeze cadrul pentru toate proiectele care ar putea fi incluse în cadrul programului și să le subordoneze aceluiași obiective generale pentru o monitorizare mai eficientă.

Un alt avantaj esențial al utilizării indicatorilor de performanță constă în reducerea costului non-calității. Acesta este generat de o proiectare deficitară a programului, de scăderea motivației participanților din lipsă de claritate, dar și de necesitatea unor intervenții remediale ulterioare unei implementări defectuoase. Altfel spus, urmărim reducerea disfuncționalităților cauzate de lipsa de structură și facilitarea unei culturi a îmbunătățirii continue (*Kaizen*) aplicată în pedagogie. În acest caz, îmbunătățirile se realizează în pași mici iar obiectivele pot fi măsurate obiectiv, transformând erorile de proces în resurse de învățare și dezvoltare a procesului educațional.

Indicatorii de performanță recomandați sunt:

- Q – Quality – Calitate => se traduce prin calitatea serviciilor educaționale (calitate în rezultat); într-un sens mai amplu, poate face referire și la calitatea proceselor și a muncii care stau la baza realizării serviciilor (calitate în proces);
- C – Cost – Cost => se referă la managementul costurilor și la menținerea acestora la un nivel constant și previzibil;
- D – Delivery – Livrare => se referă la livrarea la timp a programului pentru a satisface cerințele sau așteptările beneficiarilor;
- M – Motivation – Motivare/Moral/Management – se referă la menținerea moralului ridicat al echipei implicate; acesta poate avea un impact pozitiv asupra programului; organizațiile cu un moral ridicat al echipei au o performanță constantă mai bună decât cele cu un moral scăzut;
- E – Environment – Mediu => se referă la politica internă și externă asupra mediului; include modul în care sunt conduse procesele pentru a reduce din impactul negativ asupra mediului, dar și ceea ce se face pentru a influența pozitiv acest impact;
- S – Safety – Siguranța => se referă la politica de siguranță asupra participanților; siguranța aduce beneficii tuturor celor implicați în program. Identificarea pericolelor și eliminarea acestora este o prioritate în proiectarea și implementarea programului.

3. ECHIPA – Coordonarea agenților educaționali implicați

Această etapă implică coordonarea partenerilor implicați (persoane fizice, juridice, autorități locale etc.).

Etapă este esențială pentru asigurarea succesului programului, întrucât formează și motivează echipa, elimină factorii de risc generați de viziuni diferite sau diferențe de abordări și clarifică direcția, rezultatele urmărite și necesitatea implicării fiecăruia.

Pentru început, se vor stabili care sunt agenții implicați și în ce măsură vor fi implicați. Ulterior, se clarifică rolurile fiecăruia, atribuțiile și responsabilitățile, ținându-se cont de competențele fiecărui membru implicat, rolul său în program și obiectivele individuale.

De asemenea, această etapă include organizarea activităților de formare și perfecționare a personalului implicat în derularea programului: participarea la sesiuni de instruire, cursuri, acreditări pentru completarea bagajului de competențe necesare derulării activității. (Răduț-Taciu, 2003)

Următorul pas constă în îndrumarea personalului implicat pentru armonizarea întregii echipe la un numitor comun, plasând-o pe direcția atingerii obiectivelor stabilite și a scopului inițial al programului.

Rolul acestei etape este să asigure implicarea și menținerea echipei, stimularea și atingerea performanței urmărite.

4. ACTIVITĂȚI EDUCAȚIONALE – Planificarea programului

Pentru a valorifica beneficiile învățării experiențiale, în această etapă, participanților li se va oferi ocazia să manifeste un grad ridicat de responsabilizare asupra propriului proces educațional. În acest sens, se va stabili ce vor învăța participanții, cum vor învăța și care va fi momentul în care vor învăța. (Peculea, Ignat, Brănișteanu, Macri & Bocoș, 2015)

Este momentul în care se stabilesc ce competențe vor fi dezvoltate, ce conținuturi educaționale vor fi livrate, cine le va livra și ce instrumente și metode se vor folosi.

În planificarea și desfășurarea activităților experiențiale, indicatorii de evaluare a calității de luat în considerare sunt următorii:

- procesul de învățare;
- rolul facilitatorului;
- ritmul, fluxul și modalitățile de învățare ale cursanților (cum vor învăța);
- flexibilitatea modulelor de formare (Paci & D'Agostino, 2017).

Bunele practici de care se va ține cont sunt:

- învățarea să fie activă, iar participanții să fie implicați direct în rezolvarea unor probleme;
- învățarea să fie contextuală;
- învățarea să fie socială și să antreneze competențele de colaborare, comunicare, leadership și lucru în echipă;
- învățarea să fie responsabilă, adică participanții să aibă posibilitatea să-și stabilească propriile obiective și priorități educaționale.

Instrumentele eficiente în etapa de planificare sunt:

- analiza SWOT – pentru identificarea punctelor tari, a punctelor slabe, a oportunităților și amenințărilor de luat în considerare;
- analiza riscurilor – pentru prevenirea sau minimizarea lor prin planuri de rezervă înainte de implementarea programului;
- bugetul – va fi un buget orientativ, cu limite minime și maxime;
- instrumente de planificare și vizualizare a stadiului proiectului în timp real – care va cuprinde etapele principale ale programului și va putea fi detaliat cu acțiuni concrete și termene pe măsură ce proiectarea evoluează.

Planificarea va lua în considerare următoarele:

- denumirea programului;
- scopul;
- obiectivele generale și specifice;
- competențele de dezvoltat;
- conținutul/ timpul/ necesitățile;
- locațiile desfășurării;
- perioada desfășurării;
- durata (ore);
- numărul participanților;
- întâlnirile (modulele) cu activitățile aferente;
- metodele de evaluare (se includ în punctul „Conținuturi”).

Următorul pas constă în selectarea, analiza și extragerea aspectelor teoretice care vor adăuga valoare programului. Fiind vorba despre un program experiențial, este recomandat ca aceste aspecte teoretice să nu depășească 25% din totalul orelor alocate întregului program. Este, de asemenea, important ca ele să existe pentru a aduce un plus de valoare procesului educațional și etapelor ciclului Kolb.

Dacă programul este la prima ediție, în această etapă se va ține cont de nevoile identificate, tendințe ale viitorului, bune practici de proiectare și implementare, idei și învățăminte din experiențele de facilitare a unor contexte de învățare anterioare.

Dacă programul nu este la prima ediție, se va ține cont de învățămintele și rezultatele obținute în programul anterior, precum și de bunele practici și factorii de succes identificați pe perioada derulării programului și ulterior încheierii acestuia.

Pașii de parcurs în realizarea planificării din cadrul programului sunt următorii:

1. înșiruirea tematicilor și a subiectelor ce vor fi atinse pe parcursul programului în corelație cu obiectivele stabilite;
2. ordonarea acestora în ordinea logică pentru parcurgere în program;
3. alocarea activităților experiențiale pentru fiecare temă și subiect;
4. alocarea orientativă de timp pentru fiecare activitate experiențială, urmărind ciclul Kolb: experiență, reflecție, generalizare, transfer. alocarea unui timp de rezervă pentru situații neprevăzute;
5. corelarea timpilor alocați cu durata totală alocată programului și cu duratele sesiunilor și subsesiunilor de întâlniri (1,5 sau 2 ore);
6. revederea listei cu conținuturi și activități pentru a comasa/ adăuga/ elimina din temele abordate și activitățile stabilite pentru atingerea finalităților educaționale;
7. conceperea resurselor metodologice;
8. stabilirea agendei detaliate pe zile și sesiuni/ întâlniri.

5. RESURSE – Asigurarea și organizarea resurselor

Este etapa care urmează celei de planificare în care se stabilește și se asigură în mod metodic toate resursele disponibile, dar și resursele necesare obținerii rezultatului urmărit în condiții de eficiență și eficacitate. În această etapă, se achiziționează și se organizează resursele necesare. Practic, sunt asigurate următoarele resurse (Răduț-Taciu, 2003):

- resursele umane (echipa implicată în program);
- resursele metodologice necesare derulării activităților educative în contextul decis (formal, nonformale sau informal); de exemplu: tipuri de activități, metode, instrumente, tehnici, fișe și formulare etc.);

- resursele materiale (spații, dispozitive, aparatură, papetărie etc.);
- resursele financiare (bugetul orientativ și limitele sale);
- resursele temporale (perioada de desfășurare, frecvența și durata întâlnirilor, termene limită);
- resurse juridice (legislație, cereri, aprobări, autorizații, acorduri parteneriale etc.).

În eventualitatea în care se colaborează cu un sponsor, în această etapă se argumentează necesitatea resurselor implicate în cadrul programului. Înainte de demararea programului, se agreează și se aprobă bugetul.

Se recomandă considerarea următoarelor bune practici:

- corelarea resurselor didactice cu activitățile de învățare;
- alocarea celor mai potrivite instrumente pentru a facilita fiecare activitate în parte, inclusiv pentru activitățile de energizare;
- luarea în calcul a suficiente alternative, mai ales atunci când vine vorba despre resurse care conduc la dezvoltarea competențelor secolului al XXI-lea, de exemplu, manifestarea creativității, antrenarea competenței de luare a deciziilor, leadershipul, încadrarea într-un termen dat etc.;
- utilizarea unei liste de verificare cu toate resursele pe baza căreia să se poată face o verificare rapidă a necesarului înaintea și după finalizarea întâlnirilor.

Rolul acestei etape este să creeze o structură care să susțină îndeplinirea activităților planificate.

6. MEDIUL – Selectarea locațiilor potrivite și dotarea lor cu resurse

Importanța mediului în învățarea experiențială a fost demonstrată anterior.

Pentru versatilitate, este recomandată selectarea unor locații care să ofere facilități multiple atât în aer liber, cât și în spațiu închis în concordanță directă cu competențele de dezvoltat, obiectivele programului și activitățile planificate. Un factor de succes în această etapă este legat de posibilitatea aranjării spațiului în așa fel, încât activitățile să se desfășoare liber și neîngrădit de mobilier masiv.

Cele mai esențiale condiții de îndeplinit sunt:

- dimensiunea încăperii adaptată mărimii grupului;
- temperatura optimă (19–22°C);
- prezența luminii naturale sau a iluminatului corespunzător;
- liniște (sub 35 decibeli) pentru un climat optim învățării și derulării activităților;
- posibilitatea amenajării încăperii corespunzătoare tipului de activități.

De asemenea, următoarele facilități tehnice merită urmărite și verificate, în eventualitatea în care se închiriază o încăpere: accesul la o sursă de alimentare cu electricitate, posibilitatea utilizării unui video-proiector, prezența unui număr suficient de cabluri, existența unei conexiuni sigure și stabile la internet. Aceste detalii de natură tehnică pot avea o relevanță mai mare sau mai mică, însă dacă vorbim de un program în care este implicată și dimensiunea digitală, ca suport în derularea activităților experiențiale, sau măsurarea rezultatelor, cerințele tehnice devin relevante. Un alt context în care dispozitivele digitale pot fi utilizate constructiv este evaluarea învățării, extragerea învățămintelor și culegerea feedbackului pentru îmbunătățirea continuă a programului.

În cazul în care se optează pentru o singură locație, este util de clarificat dacă resursele necesare desfășurării programului vor putea fi lăsate în spațiul rezervat sau vor fi aduse de fiecare dată de agentul educațional.

Dacă aceste resurse pot fi depozitate în locația desfășurării, ele vor putea fi aduse pentru întregul program, fiind disponibile oricând, iar controlul asupra procesului va fi mai ridicat. De asemenea, flexibilitatea întâlnirilor, reducerea riscurilor și adaptarea la noi situații, idei sau contexte de învățare ar putea fi îmbunătățită.

În această etapă se pot aduce resursele didactice necesare (cărți, jocuri, formulare, materiale anexe), dispozitivele electronice, precum și resursele legate de papetărie (flipchat-uri, hârtie, instrumente de scris etc.), dar și de energizare a activităților (mingi, elastice etc.).

Dacă mediul de dezvoltare este la un partener al programului (de exemplu, la sediul unei companii sau într-o instituție), acesta va fi verificat și validat pe baza criteriilor menționate anterior.

Nu în ultimul rând, mediul include și atmosfera din cadrul întâlnirilor care este recomandat să fie proiectată pentru a fi securizantă și afectivă. Acest factor de succes va susține procesul învățării pe întreaga durată a programului și va asigura un climat oportun deschiderii, colaborării, conștientizărilor, împărtășirii și schimbului de învățăminte și constatări. Cu alte cuvinte, va facilita învățarea în grup în condiții de siguranță și încredere (Vlaicu-Popa, 2009). De acest climat este responsabil direct formatorul.

Rolul acestei etape este să crească nivelul de calitate a procesului de învățare experiențială.

7. PREGĂTIREA FORMATORULUI

Un rol important în procesul de formare îl are formatorul. Dacă formarea poate fi facilitată de un furnizor (organizație, unitate de învățământ, ONG, agenție, companie), formatorul este acea persoană care are rolul de a forma „personalități autonome integrabile social cu capacități de gândire critică și creativă, cu un profil moral autentic și o înaltă profesionalitate”. (Răduț-Taciu & Aștilean, 2011, p. 27)

Cu alte cuvinte, înainte de începerea livrării efective a programului, inclusiv înaintea fiecărei întâlniri cu participanții, este recomandat ca formatorul să își aloce o perioadă de pregătire fizică și emoțională pentru a-și îndeplini mai bine rolul.

Un prim argument în favoarea pregătirii formatorului se află în corelație directă cu atmosfera pe care o va facilita și întreține pe durata derulării programului.

Un alt argument în favoarea pregătirii formatorului înaintea derulării unui program sau a unei întâlniri este acela că învățarea experiențială necesită un nivel ridicat de energie pentru o bună captare a atenției participanților și menținere a acestora angrenați în activitățile practice. De asemenea, deoarece activitatea practică ocupă cea mai mare parte a timpului, procesul educațional este mai puțin controlabil, prin urmare, vor apărea solicitări noi, întrebări, propuneri, probleme și alte oportunități de îmbunătățire a experienței de învățare cu necesitatea adaptării și rezolvării pe loc. Acest lucru înseamnă că, spre deosebire de învățarea reproductivă, învățarea experiențială necesită un consum mai ridicat de energie pentru facilitare.

În cadrul acestei pregătiri individuale, bunele practici pe care formatorul merită să le ia în considerare includ obiceiurile de mai jos:

- odihnă și somn suficient cu o seară înaintea derulării întâlnirilor (minimum 6–8 ore);
- hrană și hidratare corespunzătoare începând de la prima oră până înaintea derulării întâlnirilor;
- mișcare pentru setarea unui nivel optim de energie și relaxare musculară;
- meditație pentru relaxarea minții, eliberarea emoțiilor care nu aduc valoare și valorificare a celor mai bune intenții;
- încărcarea bateriilor prin orice activitate sau formă de repaus care se potrivește formatorului și oferă energie;
- conectarea emoțională cu participanții, rolul și impactul întâlnirii asupra lor;
- conectarea emoțională cu sinele: eliberarea nevoii de control, de perfecționism, a fricilor și a reacțiilor personale neconstructive la potențialele comportamente și evenimente neanticipate pe durata întâlnirilor;
- setarea pe o energie foarte bună, constructivă, propice învățării.

Menționăm că aceste obiceiuri sunt minimale, servesc ca punct de pornire și pot fi personalizate de formator, pornind de la nevoi specifice.

Lipsa unei pregătiri fizice și emoționale a formatorului poate avea un efect nedorit asupra programului în ciuda proiectării și derulării acestuia conform celor mai bune metodologii și recomandări. Așa cum am menționat și anterior, atât procesul de formare, cât și atmosfera și relațiile create pe durata derulării programului influențează rezultatele obținute, iar în acest context, formatorul are rol de ghid și îndrumător mintal și emoțional pentru participanți. Nu în ultimul rând, formatorul reprezintă un model de reglare emoțională în fața incidentelor sau a evenimentelor neașteptate, oferindu-le participanților ocazia de a-și însuși noi abordări comportamentale în condiții de adversitate. Practic, să-și dezvolte reziliența și să se regleze emoțional prin simpla observare a comportamentului adultului din fața lor.

Rolul acestei etape este să pregătească formatorul atât fizic, cât și psihologic pentru livrarea programului, să îl ajute să construiască o atmosferă propice învățării și o relație bazată pe încredere cu participanții care să ducă la rezultatele așteptate.

I.1.2. Implementarea programului

Derularea programului

Derularea sau implementarea programului educațional se va desfășura în conformitate cu obiectivele și planul stabilit, implicând toți participanții.

Implementarea presupune derularea întâlnirilor și a activităților planificate, monitorizarea și controlul acestora.

Monitorizarea și controlul se concentrează pe urmărirea standardelor de performanță, verificarea, analiza și evaluarea activităților desfășurate pentru cunoașterea stadiului de realizare a activităților propuse.

În eventualitatea în care apar modificări față de planificarea inițială pe parcursul derulării activităților, se vor stabili acțiuni corective, de ameliorare sau de modificare a programului, astfel încât să ia în calcul noile condiții și să asigure reușita procesului educațional (Glava, 2006).

Programul este condus de formator sau de formatori utilizând principiul învățării prin descoperire, punând în centrul programului beneficiarii și implicându-i direct pentru a obține beneficiile scontate.

În timpul derulării programului, pe întreaga durată a implementării se va ține cont de următoarele categorii de nevoi în formare ale participanților:

- nevoi fiziologice;
- nevoi de siguranță;
- nevoi sociale;
- nevoi de recunoaștere și statut;
- nevoi de împlinire personală.

În continuare, vom detalia bunele practici care susțin îndeplinirea acestor nevoi.

Pentru **îndeplinirea nevoilor fiziologice și de siguranță**, pe lângă amenajarea spațiului, este necesară crearea unui mediu securizant și favorizant învățării experiențiale. Următoarele bune practici pot fi planificate ca activități experiențiale în cadrul primei întâlniri la debutul programului:

- ✓ cunoașterea formatorului;
- ✓ cunoașterea participanților;
- ✓ cunoașterea, stabilirea și agrearea regulilor de participare;
- ✓ familiarizarea cu facilitățile puse la dispoziție;

- ✓ cunoașterea și clarificarea obiectivelor programului;
- ✓ identificarea nevoilor și așteptărilor specifice ale participanților (așteptări de la program, formator, participanți și de la ea/el însuși);
- ✓ cunoașterea orarului (durata și frecvența întâlnirilor, ora de începere și de terminare a fiecărei zile/întâlniri, durata și frecvența pauzelor cu recomandarea respectării orarului și a pauzelor atât de participanți, cât și de formator/formatori;
- ✓ cunoașterea modalității de evaluare: ce se evaluează, când se evaluează și care sunt metodele de evaluare utilizate.

Pentru **îndeplinirea nevoilor sociale**, pe parcursul derulării programului, înainte de atribuirea unei activități experiențiale se recomandă utilizarea următoarei secvențe (Horea, 2017):

- ✓ inspirație și motivație – etapa prin care se atrage atenția și interesul participanților, motivându-i să-și dorească să se implice; în această etapă, se pot prezenta inclusiv beneficiile participării la activitate;
- ✓ prezentarea activității și regulile acesteia – reprezintă etapa în care se explică exercițiul sau jocul și se acordă instrucțiuni clare participanților; în această etapă, se vor prezenta:
 - scopul sau rezultatul urmărit – starea finală
 - regulile de participare – care sunt căile spre îndeplinirea activității
 - rolurile participanților – dacă sunt roluri diferite și funcții diferite de îndeplinit
 - durata – care este timpul maxim de derulare a activității
- ✓ prezentarea instrucțiunilor de siguranță – este o etapă în care se evidențiază potențialele riscuri și acțiuni de prevenție; aceste instrucțiuni pot fi prezentate o singură dată sau de fiecare dată, adaptate activității sau contextului educațional;
- ✓ adresarea clarificărilor adiționale, discutarea întrebărilor din partea participanților;
- ✓ împărțirea resurselor – o etapă foarte importantă de derulat după ce au fost clarificate toate nelămuririle; în caz contrar, atenția participanților va fi orientată pe împărțirea resurselor puse la dispoziție.

Pentru **îndeplinirea nevoilor de recunoaștere și statut** pe parcursul implementării programului, se recomandă:

- ✓ încurajarea inițiativei, implicării active și cooperării;
- ✓ încurajarea responsabilizării și autonomiei pentru asigurarea propriei explorări și formării unor puncte de vedere personale;
- ✓ încurajarea libertății de exprimare și de a pune întrebări fără judecată sau critică;
- ✓ încurajarea libertății de a lega prietenii și de a colabora cu persoane diferite.

Pentru **îndeplinirea nevoilor de împlinire personală** pe parcursul implementării programului, se recomandă utilizarea următoarei secvențe după derularea activității experiențiale:

- ✓ discutarea rezultatelor activității – reflecții pentru împărtășirea propriilor experiențe și susținerea punctelor de vedere individuale;
- ✓ recunoașterea și aprecierea rezultatelor obținute de către formator fără a face comparații sau ierarhizări între participanți;
- ✓ încurajarea preluării ideilor noi și învățămintelor la nivel de grup;
- ✓ tranziția la subiectul următor, atunci când este cazul.

Alte recomandări de care se poate ține cont:

- ✓ derularea activităților pentru energizarea participanților înaintea activităților experiențiale; pot fi utile mai ales în momentele în care grupul are o energie scăzută;

- ✓ observarea reacțiilor participanților, monitorizarea și angrenarea lor în activități prin alte strategii (Glava, 2006);
- ✓ dacă este necesară introducerea unor concepte teoretice noi, se poate opta pentru prezentarea conținutului teoretic după derularea activității experiențiale, în acest fel, noile informații fiind mai ușor înțelese și asimilate.

Prin urmare, folosind aceste bune practici, se creează un mediu adecvat învățării experiențiale în care nevoile, așteptările, motivațiile și implicarea directă a participantului sunt factorii-cheie, iar formatorul este facilitatorul și moderatorul acestui context. Îndeplinirea acestor nevoi creează conexiune, înțelegere și crește calitatea procesului educațional și a relațiilor sociale, facilitând dezvoltarea competențelor urmărite.

I.1.3. Evaluarea și îmbunătățirea programului

Evaluarea se află în interdependență cu proiectarea, planificarea și indicatorii de performanță stabiliți. În această etapă, se identifică elementele care au susținut dezvoltarea competențelor, atingerea obiectivelor, ceea ce poate conduce la standardizări. În egală măsură, elementele care au lipsit sau nu au fost implementate conform planificării pot deveni acțiuni de corectare, ameliorare și îmbunătățire, putând determina reluarea procesului de proiectare într-o formă evoluată.

Pentru îmbunătățiri optime, evaluarea este recomandată să se realizeze pe următoarele dimensiuni:

- evaluarea proiectării și implementării;
- evaluarea rezultatelor obținute;
- evaluarea participanților;
- (auto)evaluarea coordonatorului sau a formatorului din punct de vedere al propriei prestații (Glava, 2006).

Pentru evaluarea proiectării și implementării se poate derula o analiză, împreună cu echipa implicată în program, în care să se ia în considerare următoarele direcții:

- organizarea/ managementul programului;
- bugetul planificat versus bugetul realizat;
- echipa implicată și măsura în care fiecare membru și-a respectat atribuțiile și responsabilitățile;
- resursele planificate și achiziționate versus resursele utilizate;
- calitatea mediilor utilizate pe parcursul derulării programului;
- eficiența instrumentelor de monitorizare și raportare;
- calitatea resurselor didactice, a instrumentelor, abordărilor și metodelor utilizate.

Pentru evaluarea rezultatelor obținute pe durata programelor de dezvoltare, o modalitate eficientă, de utilizat, este evaluarea formativă după modelul de evaluare al Dr. Donald Kirkpatrick (2010).

Donald L Kirkpatrick, profesor emerit la Universitatea din Wisconsin, și-a publicat ideile încă din 1959 privind tehnicile de evaluare a programelor de formare și evaluare în *Jurnalul American Society of Training Directors*. Articolele sale au fost ulterior incluse în cartea *Evaluarea programelor de formare* (publicată inițial în 1994, acum aflată la cea de-a treia ediție, la Editura Berrett-Koehler).

Modelul este construit pe patru niveluri de evaluare (Kirkpatrick, 2010):

- **Nivelul 1:** reacția participanților;
- **Nivelul 2:** învățarea;
- **Nivelul 3:** comportamentul;
- **Nivelul 4:** rezultatele.

Câteva instrumente și metode care se pot aplica pentru fiecare nivel de evaluare sunt prezentate în figura de mai jos. Această listă este orientativă și personalizabilă în funcție de program, de strategia de implementare și de tipurile de participanți.

Nivel 1 (Reacția)	Nivel 2 (Învățarea)	Nivel 3 (Comportamentul)	Nivel 4 (Rezultatele)
• Aplicare formular de feedback • Solicitare feedback verbal • Colectare comentarii informale • Realizare sesiuni de discuții pe diferite teme	• Derulare jocuri, concursuri • Implicare în exerciții individuale sau în echipă • Completare chestionare • Elaborare scoruri de evaluare pre și post eveniment (curs, atelier, program) • Analiză produse realizate în cadrul activităților (fișe de lucru, prezentări, dezbateri, desene, foi de flipchart) • Evaluare prin sondaj • Evaluare proiect, sarcină, raport etc.	• Chestionar de autoevaluare • Observare comportament • Feedback în grup • Evaluare 360 grade • Feedback 1 la 1	• Activități de evaluare a progresului individual și în echipă • Evaluare indicatori urmăriți (ex: situația școlară, nivelul de sănătate etc.) • Obiceiuri schimbate • Nivel de îndeplinire a propriilor obiective, conform viziunii personale • Discuții cu membrii familiei sau cadrele didactice disponibile

Figura I.1. Instrumente și metode de evaluare formative (Kirkpatrick, 2010)

Pentru evaluarea participanților se recomandă metode interactive, cum sunt cele menționate în figura de mai sus, precum și metode de evaluare și autoevaluare continue pe baza propriilor produse ale activității de învățare, a observației directe și a reflecției.

Pentru (auto)evaluarea coordonatorului sau a formatorului din punct de vedere al propriei prestații, sunt recomandate fișe de autoevaluare, în format fizic sau digital, în care să se evalueze măsura în care au fost îndeplinite nevoile de bază ale participanților, nivelul de atingere a obiectivelor, modalitatea de implicare a participanților într-un demers experiențial cu rezultate constructive. Se recomandă, de asemenea, evaluarea măsurii în care formatorul s-a pregătit pentru derularea întâlnirii (mental, emoțional și fizic). Analiza poate continua cu aprecierea măsurii în care resursele au fost eficient utilizate, planul s-a respectat și mediul a fost adecvat pentru derularea activităților. Aceste fișe de autoevaluare se pot încheia cu o enumerare a principalelor realizări, constatări sau factori de succes identificați, precum și a oportunităților de îmbunătățire de implementat în viitor.

Desigur, aceeași fișă de evaluare poate fi completată și de participanți, la finalul programului, ca parte din feedbackul final pentru a aduce o viziune obiectivă asupra oportunităților de îmbunătățire.

Nu în ultimul rând, dacă extindem bunele practici din mediul de afaceri, în această etapă se pot elabora și implementa inclusiv proceduri sau standarde de lucru, organizare, colaborare cu partenerii și control al procesului de formare în care să fie urmărite acțiunile-cheie, modalitatea cea mai eficientă și eficace de derulare a formării, precum și criteriile de verificare sau de control pe baza cărora formatorul să se poată autoevalua. În timp, aceste evaluări pot servi ca oportunități de îmbunătățire și învățăminte de extins în noi contexte de învățare de noi formatori din program.

În paradigma modernă a învățării, centrată pe subiecți și pe nevoile lor de învățare, acest model decizional, oferă cadrul adaptării și îmbunătățirii programelor școlare conform cerințelor beneficiarilor direcți și a standardelor de calitate dorite de facilitatorii programelor de învățare experiențială.

I.2. Factori de succes adiționali necesari creșterii gradului de dezvoltare personală și socială în cadrul programelor

Măsurarea gradului de dezvoltare personală și socială la adolescenți reprezintă un aspect esențial în proiectarea programelor educaționale care să susțină acest demers.

Este recomandată urmărirea unor etape și bune practici pentru proiectarea și implementarea unui program de calitate superioară.

Pentru a ne asigura că programul de dezvoltare personală și socială are o structură solidă, iar parcurgerea lui conduce la beneficii concrete și vizibile în viața de zi cu zi, fiecare dintre cei trei piloni ai competențelor trebuie integrat în cadrul programului (Chiș, 2014):

1. cunoștințele (să știi ce să faci);
2. abilitățile (să știi cum să faci);
3. atitudinile (să știi de ce să faci ceea ce faci).

Apare însă întrebarea: dacă se creează un mediu favorizant învățării experiențiale, sunt cunoscute competențele necesare de dezvoltat în secolul al XXI-lea, sunt puse la dispoziție instrumente de învățare experiențială și experți în domeniu, este proiectat și implementat un program conform bunelor practici de management și, ca urmare, creat un context educațional în care sunt incluși deopotrivă adolescentul, formatorul și alți agenți ai schimbării, mai este ceva care lipsește pentru a putea susține dezvoltarea personală și socială a adolescenților?

Răspunsul este DA și așa cum vom descoperi în următoarele studii, este vorba despre acel factor care face diferența dintre eșec și succes fie că discutăm la nivel individual, fie social, fie profesional, fie chiar la nivel de organizații, comunități și popoare.

Este vorba despre atitudine.

Una dintre primele definiții ale conceptului de atitudine a fost propusă în 1935 de G.W. Allport. În opinia sa, atitudinile reflectă predispoziții pentru manifestarea unor tipare comportamentale, se construiesc și se mențin în timp și implică o relație ca fiind favorabilă sau nefavorabilă, pozitivă sau negativă, între o persoană și o situație sau o categorie întreagă de situații (Allport, 1935, 1959). Atitudinile nu sunt înnăscute, așadar, se formează în procesul învățării prin experiență și pot fi modelate sub influența factorilor externi, cum sunt mediul și educația. Atitudinile se compun dintr-un set de convingeri dobândite prin observarea mediilor și a persoanelor cu care interacționăm. Prin urmare, cu cât înaintăm în vârstă, cu atât crește numărul convingerilor. Acest lucru este întărit și de experiențele de învățare care ne confirmă convingerile deja acumulate. De aceea, pentru a schimba mai ușor atitudinea, sunt recomandate acțiuni de corectare încă din adolescență, dat fiind numărul convingerilor mai redus.

Diferența dintre cunoștințe, abilități și atitudini este că primele două lucrează preponderent cu zona conștientă a minții, spre deosebire de atitudini care provin din zona subconștientă a minții.

Așadar, pentru dezvoltarea personală și socială a adolescentului este esențială atât dezvoltarea minții conștiente, cât și a celei subconștiente.

Conform lui Bruce H. Lipton, pionier în biologia celulelor, fiecare corp uman este format din 50.000.000.000.000 de celule guvernate de minte. În studiile, cărțile și prelegerile susținute, acesta afirmă că fiecare celulă a corpului îndeplinește toate funcțiile generale întâlnite la întregul corp uman: nutriție, relație și reproducere. Concluziile cercetărilor sale evidențiază faptul că atunci când indivizii se consideră lipsiți de putere, prin convingerile nesuportive legate de propria persoană și de relațiile cu lumea înconjurătoare, devin iresponsabili și victime, acționând distructiv în ciuda educației primite și a mediului din care provin (Lipton, 2005). Acest lucru demonstrează că mintea subconștientă creează contextul pentru acțiunile pe care corpul le face.

Un alt argument în favoarea necesității dezvoltării atitudinii apare în prezentarea „Despre liberul arbitru. Decizii libere: există? Analiză și implicații” pe care Dr. Daniel David a susținut-o la ediția conferinței *TED Cluj-Napoca* din 2011. În cadrul prelegerii, se aduc în atenția publicului larg argumente și dovezi științifice experimentale din psihologia cognitivă și neuroștiință conform cărora „liberul arbitru este o iluzie construită de mintea umană” (David, 2011).

Câteva dintre ideile pe care Dr. Daniel David le expune sunt următoarele:

- 1) Mintea construiește realități – adică ceea ce gândim vom ajunge să expunem, să aplicăm, să repetăm, iar repetiția creează obiceiuri care duc la formarea propriilor realități.
- 2) Mintea umană creează sensuri, imagini și realități – altfel spus, cunoștințele și percepțiile formate datorită experienței individuale se ordonează și se ierarhizează într-un mod personalizat, ajungând să se exteriorizeze sub forma valorilor, credințelor, convingerilor.
- 3) Mintea umană creează iluzia cauzalității, creând analogii și conexiuni între emoții și evenimente de viață – adică atitudinile negative sunt considerate consecința unor experiențe neplăcute care au provocat durere, suferință, teamă în timp ce atitudinile pozitive sunt considerate cele care satisfac nevoile persoanelor și sociale.

Conform lui Daniel David, studii de zeci de ani confirmă că emoțiile sunt date de interpretarea pe care o oferim evenimentelor zilnice pe care le trăim.

Între aceste dovezi, se regăsește și studiul cercetătorilor de la Institutul Max Planck pentru Cunoaștere Umană și Știința Creierului din 2008, apărut în revista „Nature Neuroscience”. În acest studiu, se demonstrează că se poate prezice cu aproximativ 7–8 secunde înainte de execuție decizia pe care o va lua un subiect uman într-o sarcină dată. Dovezile au putut fi confirmate observând activitatea neuro-cerebrală prezentă înainte de apariția deciziei conștiente de derulare a acțiunii. Altfel spus, diferența de șapte secunde dintre decizia subconștientului și acțiunea conștientă în plan fizic oferă date științifice conform cărora deciziile sunt luate în subconștient pentru ca, ulterior, conștientul să le aplice (Soon, Brass, Heinze & Haynes, 2008).

Daniel David recomandă expunerea educabililor la modele de comportamente dezirabile social care să fie încurajate și întărite prin feedback și repetiție, întrucât această practică are capacitatea de a schimba viitoarele comportamente prin mintea subconștientă.

Daniel David clarifică și un aspect de etică și deontologie, privind responsabilitatea asumării comportamentului și a efectului generat prin acțiunile noastre. În finalul prezentării, lansează o temă de gândire: „Dacă comportamentele noastre nu sunt determinate de gândurile pe care le avem și de intențiile pe care le avem, cine determină comportamentul nostru?” (David, 2011).

La această întrebare a răspuns omul de știință danez Tor Nørretranders care demonstrează în cartea sa, „Iluzia utilizatorului”, faptul că realitatea noastră este suma informației pe care o acumulăm în fiecare secundă din momentul concepției. El folosește pentru unitatea de măsură a informației bit-ul și a identificat faptul că în fiecare secundă mintea noastră este capabilă să absoarbă o cantitate de 11.000.000 de biți de informație din care, conștient, are capacitatea de a procesa doar 15 biți pe secundă. Diferența de informație se stochează în subconștient și generează tipare comportamentale care se repetă în mod automat fără ca noi să sesizăm acest lucru. (Nørretranders, 1991/ 2010)

Prin urmare, percepția noastră asupra lucrurilor este de 15 biți din 11 milioane de biți pe secundă. Mecanismul gândirii, în baza acestui studiu, este de a ne asigura supraviețuirea, perpetuarea speciei, nicidecum ieșirea din zona de confort și evoluția sau progresul.

Extrapolând aceste idei, ne întoarcem la învățarea experiențială și completăm cu următorul factor de succes: pentru ca un program de dezvoltare personală și socială să aibă rezultate și beneficii directe pentru participanți, este nevoie ca în cadrul său să se abordeze cauzele comportamentelor și

să se ofere soluții de remediere, ajustare, corectare a comportamentelor indezirabile și sancționabile la nivel de societate.

Acest lucru se poate face utilizând următoarele activități și metode:

- jocurile de rol;
- taberele, vizitele, excursiile;
- voluntariatul, pentru integrarea în societate și contribuția cu valoare;
- teatrul;
- metoda interogării;
- reprogramarea vizuală și lingvistică;
- reprogramarea subconștientului;
- dezvoltarea obiceiurilor pentru sănătatea minții și a corpului.

La acestea pot fi adăugate următoarele strategii de modelare a atitudinii:

- evaluare pentru autocunoaștere și dezvoltare personală;
- mentoring sau coaching de sprijin și de remediere a comportamentului;
- educație diferențiată;
- activități de orientare personală, socială, școlară și profesională;
- consiliere pentru dezvoltarea competențelor socio-emoționale;
- consiliere în vederea pregătirii pentru școală;
- alte servicii de consiliere psihologică.

Toate au efect asupra nivelului de autoeficacitate, a relațiilor sociale, dar și asupra sănătății fizice, mentale, emoționale și a realizărilor de natură personală, socială și profesională.

Agenții educaționali trebuie să îi învețe pe adolescenți cum să își creeze propriile medii în care să performeze. Acest lucru este posibil în toate cele trei contexte de învățare: formal, nonformal și informal.

Practica dezvoltării obiceiurilor sănătoase de timpuriu este modalitatea cea mai eficientă de a asigura continuitate și rezultate pe termen lung. Înțelegem, așadar, de ce în sistemul educațional din Japonia este dezvoltată competența de a avea grijă de mediul social și personal prin acțiuni zilnice de sortare, ordonare și curățenie în cadrul orelor de la școală. Această practică s-a extins în ultimii ani și în mediul de afaceri din România, precum și în mediul social și educațional prin intermediul Programului „Educație Kaizen™ pentru România” (Institutul Kaizen România, 2023) care începând cu anul 2011 a implicat un număr de peste 4.000 de adolescenți și adulți din România.

Instrumentele, metodele, activitățile și recomandările prezentate pot fi adaptate pentru a putea fi integrate în contexte de învățare formală, nonformală și chiar informală. Prin programe de dezvoltare personală și socială, se pot crea colaborări cu diferiți specialiști care să genereze schimbări dezirabile în personalitatea adolescenților. Și, nu în ultimul rând, un alt factor de succes de care merită să se țină cont este ca acești specialiști să fie, la rândul lor, veridici în comportamente și atitudini la care tinerii aspiră să ajungă.

Așadar, pe lângă mediu, e important ca tinerii să fie expuși și la exemple de mentalități construite pe convingeri care duc la rezultate constructive.

În concluzie, principalii factori de care contribuie la măsurarea gradului de dezvoltare personală și socială în cadrul programelor educaționale sunt:

- modelarea atitudinii participanților sub influența factorilor externi, cum sunt mediul și învățarea experiențială;
- abordarea cauzelor comportamentelor și oferirea soluțiilor de remediere, ajustare, corectare a comportamentelor indezirabile și sancționabile la nivel de societate;

- expunerea tinerilor, în mod intenționat, la adulți ale căror comportamente sunt dezirabile social și pot fi imitate cu succes de către aceștia;
- deoarece comportamentele se copiază, este benefic ca specialiștii cu care tinerii interacționează să fie, la rândul lor, responsabili și autentici în comportamente și atitudini la care tinerii aspiră să ajungă;
- agenții educaționali să îi învețe pe adolescenți cum să își creeze propriile medii în care să performeze.

I.3. Repere și inițiative educaționale din perioada 2012–2026 – premise pentru proiectarea și implementarea de programe bazate pe învățarea experiențială

În prezent, există o varietate bogată de inițiative, resurse și programe educaționale, la nivel global sau național, de la care putem învăța și din care agenții educaționali pot prelua idei și metode eficiente pentru a asigura o mai bună adaptare a pedagogiei contemporane la cerințele societății și la nevoile reale de formare și dezvoltare ale tinerilor, astfel:

2012 – Litteris et Virtuti. Educația prin ochii tinerilor

În anul 2012, s-a realizat studiul „Litteris et Virtuti. Educația prin ochii tinerilor” de SMARK Research, care a urmărit identificarea percepțiilor tinerilor legate de sistemul de învățământ actual din România. Cercetarea derulată a implicat un eșantion de 410 respondenți, fiind reprezentativ la nivel național pentru tinerii cu vârsta între 14 și 26 de ani. Rezultatele cercetării au evidențiat faptul că peste 80% dintre tinerii din România percep sistemul de învățământ ca fiind preponderent teoretic cu puține aplicații practice. 79% dintre respondenți au apreciat activitățile practice ca fiind „utile” sau „foarte utile” ca urmare a implicării în activități de voluntariat. Acest lucru a demonstrat că tinerii sunt dispuși să își completeze educația formală prin programe de educație nonformală care au ca efect dezvoltarea personalității lor și a competențelor sociale (SMARK, 2012).

Pentru a aduce profunzime în interpretarea datelor empirice, studiul cantitativ a fost analizat și îmbogățit din perspectivă antropologică de către prof. univ. dr. Vintilă Mihăilescu, la momentul respectiv, șeful catedrei de sociologie a Facultății de Științe Politice din cadrul Școlii Naționale de Studii Politice și Administrative (abreviat SNSPA) București. Acesta este cel de-al șaptelea studiu realizat prin serviciul SMARK Research cu ajutorul căruia sunt identificate nevoi și tendințe relevante ale pieței, apoi sunt oferite recomandări practice sub forma unor rapoarte de cercetare elaborate în colaborare cu cele mai reprezentative instituții și organizații de cercetare din România (SMARK, 2012).

2010–2013 – Proiectul GlocalTour privind educația pentru dezvoltare

Datorită interesului tot mai crescut al oamenilor, educația pentru dezvoltare a devenit unul dintre cele opt Obiective de Dezvoltare ale Mileniului, un plan de dezvoltare stabilit de Organizația Națiunilor Unite pentru perioada 2000–2015 (Gliga, 2015). Ulterior anului 2015, când s-au actualizat Obiectivele de Dezvoltare ale Mileniului în Obiective de Dezvoltare Durabilă, provocările și interesul pentru educație au continuat, fiind relevante și în prezent prin prisma rezultatelor urmărite.

Pentru a sprijini îndeplinirea obiectivului inițial, a fost creat programul GlocalTour derulat în România și alte trei țări ale Uniunii Europene, pe durata a trei ani, între 2010–2013. Conform rezultatelor obținute, dezvoltarea educației se poate face numai prin informarea principalilor agenți ai schimbării încă din faza de proiectare a programului, susținerea colaborării directe pe durata întregului

program și diseminarea rezultatelor. Între rezultatele obținute se poate enumera instruirea profesorilor, informarea comunităților privind obiectivele de dezvoltare ale mileniului și a modului în care se poate contribui și se pot realiza parteneriate între agențiile și comunitățile educaționale din cele patru țări implicate în program. Mai mult decât atât, programul a oferit și un cadru model pentru ca elevii și profesorii să își proiecteze propriile instrumente de lucru.

Un alt aspect relevant se referă la implicarea autorităților locale și a Ministerelor Educației și de Externe în derularea unui proiect de această natură. În ciuda rezultatelor obținute, s-a putut observa că aceste obiective ar fi putut fi îndeplinite integral dacă inițiativa ar fi avut susținerea autorităților locale. S-a constatat că fără o colaborare între agenții-cheie, orice strategie sau proiect educațional poate ajunge să fie izolat și să își piardă din impactul preconizat inițial. Un alt aspect remarcant a fost faptul că România era, la momentul respectiv, într-un stadiu incipient de implementare a educației experiențiale pentru dezvoltare, neavând o platformă, o programă școlară și proceduri de lucru eficiente. În ciuda acestor neajunsuri, interesul profesorilor privind educația pentru dezvoltare și susținerea ei a urcat România pe locul fruntaș. Din prezența la instruiți, ideile propuse și feed-back-urile oferite, s-a putut identifica un grad ridicat de disponibilitate din partea ONG-urilor, a cadrelor didactice și a elevilor de a aduce o contribuție în educația pentru dezvoltare la momentul respectiv (Gliga, 2015).

2014 – Inovațiile recomandate de S. Zuboff

În anul 2014, S. Zuboff menționează în articolul „Zero-based strategic thinking” faptul că ne confruntăm cu o trecere de la „o producție în masă bazată pe standardizare și volume ridicate spre o logică a distribuției bazate pe a oferi oamenilor instrumente, platforme, resurse și relații care să le permită să-și trăiască viețile pe care ei le aleg” (Zuboff, 2014).

Provocarea lansată de acesta către agenții educaționali își are sursa de proveniență în următoarele întrebări ce pot servi ca idei de îmbunătățire pentru crearea programelor și contextelor de învățare în viitor. Așadar, cum ar fi dacă (Zuboff, 2014):

- profesorii nu ar exista fizic în sala de curs?
- s-ar construi relații mai apropiate cu mediul de afaceri, cultural și social prin intermediul educației?
- nu ar exista taxe școlare?
- nu s-ar folosi computere?
- s-ar trimite un semestru întreg elevii în afara țării?
- s-ar introduce cursuri noi doar renunțând la altele?
- elevii ar avea altă motivație în locul notele?
- în locul manualelor tipărite ar exista manuale și alte materiale digitale sau naturale, machete sau jocuri interactive?
- necesitățile fiecărui elev ar fi satisfăcute prin servicii specializate și personalizate?
- elevii ar putea să-și creeze propriul orar?
- elevii ar fi încurajați să își urmeze interesele personale, fiind sprijiniți de profesori?
- în locul temelor elevii ar avea de mers cu două săptămâni mai mult la școală?
- școlile s-ar preocupa de ceea ce chiar este nevoie în lume?

Putem constata că pentru crearea instrumentelor și programelor potrivite dezvoltării tinerilor este esențial de identificat ce oportunități, idei și soluții creative și noi pot fi implementate în raport cu nevoile, așteptările și cerințele pe care le au tinerii. Scopul este să putem genera inițiative educaționale care să conducă spre crearea valorii prin fiecare individ.

2015 – Inițiativele recomandate de Ken Robinson

Ken Robinson, profesor emerit la Universitatea din Warwick, autor și consilier internațional pe tema educației și învățământului, a evidențiat în ultimii ani de activitate interesul crescut al societății actuale asupra performanțelor ca fiind un dezavantaj direct asupra copiilor, dar și a sistemelor educaționale proiectate tocmai pentru a asigura performanțe. Conform acestuia, trebuie să se acorde o atenție sporită convingerii că educația este o cultivare a vieții, nu o linie de producție în serie. Soluția propusă este de a crește numărul programelor și proiectelor de colaborare, diversitatea lor și de a încuraja individualitatea și manifestarea sinelui. Această abordare ar putea fi în măsură să mențină entuziasmul tinerilor ridicat, o implicare mai îndelungată în activitățile de învățare și rezultate sustenabile în timp (Robinson & Aronica 2015).

Conform lui Ken Robinson, abordarea cea mai potrivită pentru această epocă este cea de tip agricol (Robinson & Aronica 2015). Altfel spus, este necesar ca tânărul să fie privit ca o tânără plantă căreia i se oferă mediul și condițiile favorabile creșterii și dezvoltării pentru ca, în timp, să ofere și roade.

Esența contribuției constă în disponibilitatea implicării în viața socială și în comunitatea de apartenență. Acest angajament vine, mai ales, dintr-o înțelegere mai profundă a propriei ființe și mai puțin din parcurgerea cu succes a unor stagii de instruire și specializare într-un domeniu anume. Este nevoie de o suită de alegeri conștiente, alimentate de o cunoaștere a propriului sine și o acceptare a propriilor limite pentru ca un individ să fie autentic și să producă valoare pentru cei din jur.

Alte constatări pe care autorul le-a evidențiat în scrierile sale vorbesc despre provocările cu care educația se confruntă și care, conform acestuia, provin din neglijarea sau neînțelegerea interiorului individului, a emoțiilor pe care le resimte și a reacțiilor pe care le are la stimulii exteriori. Robinson consideră că acest lucru este efectul sistemelor educaționale construite, astfel încât elevul să înțeleagă preponderent trecutul și prezentul lumii exterioare, să se specializeze, apoi să se integreze în clasa muncitoare. De aceea, rolul educației, conform lui Ken Robinson, este să creeze o punte între cele două lumi (exterioară și interioară) în care adulții să îi ghideze pe tineri în propria evoluție, utilizând învățarea ca mijloc de explorare, înțelegere, descoperire și creație atât în lumea lor interioară, cât și în cea exterioară (Robinson & Aronica 2015).

2016–prezent – A patra revoluție industrială și educația pentru dezvoltare

În anul 2016, profesorul universitar Klaus Schwab, fondatorul și directorul executiv al Forumului Economic Mondial, preconiza că a patra revoluție industrială va estompa limitele dintre mediile fizice și digitale. Câteva exemple pe care le menționa la momentul respectiv erau: comerțul omniprezent, roboții inteligenți, autoturismele care se conduc singure, editarea genetică, inteligența artificială, nanotehnologiile și, nu în ultimul rând, educația. Mai mult, Schwab estima că aceste schimbări progresive se vor întâmpla cu viteză exponențială, peste tot în lume, în fiecare moment (Schwab, 2016).

Ceea ce nu a putut estima la acel moment a fost impactul pandemiei de Covid-19 asupra accelerării revoluției industriale și, implicit, asupra schimbărilor din educație.

În acest moment, inițiativele educaționale sunt într-un punct favorabil restructurării și îmbunătățirii, forțate nu doar de contextul crizei sănătății, dar și de schimbările din toate mediile, inclusiv din cel de afaceri.

Este important, însă, să nu se creeze un conflict între dezvoltare și utilizarea educației în scopul dezvoltării. Educația pentru dezvoltare se construiește, în primul rând, prin dezvoltarea umană. Pentru măsurarea dezvoltării umane, ca nivel de calitate a vieții, Mahbud ul Haq a creat Indicele Dezvoltării Umane (Human Development Index – abreviat HDI). Mai mult chiar, Amartya Sen, laureat al Premiului Nobel pentru Economie, a definit „dezvoltarea umană ca libertate” (Bușoi, 2015, p. 185). Având aceste

două perspective alăturate, se poate urmări nivelul de fericire și de sănătate al fiecărui om prin prisma capacității lui de a fi beneficiar direct al bunăstării, nu doar contribuitor la bunăstarea societății. Studiile realizate de cei doi cercetători referitoare la impactul educației asupra sănătății demonstrează că educația are un rol covârșitor în formarea comportamentelor sănătoase, nu doar prin instruirea privind modelele comportamentale sănătoase și nesănătoase, ci și direct, prin implicarea adolescenților în formarea unor obiceiuri care să le asigure un stil de viață sustenabil și autosuficient, aspect reflectat și de teoriile învățării prin experiență.

2018 – Inovațiile educaționale identificate de Institutul Brookings

Prin prisma unei inițiative locale, la Centrul pentru Educație Universală din cadrul Institutului Brookings, în 2018, a fost finalizat un catalog global al inovațiilor educaționale ca parte a noii lor lucrări, „Leapfrogging Inequality: Remaking Education to Help Young People Thrive.” (Winthrop, Barton & McGivney, 2018)

Catalogul include aproape 3.000 de inovații educaționale din 166 de țări din întreaga lume. Ideile provin atât din țările în curs de dezvoltare, cât și din țările dezvoltate, sunt implementate de o varietate de actori educaționali (organizații nonguvernamentale, guverne, fundații, asociații și organizații din sectorul privat) și variază de la inovații noi, netestate și nevalidate la cele certificate și susținute de dovezi științifice.

Conform Institutului Brookings, pentru a crea inovații în educație, este necesar nu doar să înțelegem modul în care învață generațiile noi, ci și să ne bazăm pe colaborarea lor pentru a introduce în școli inovații cu care profesorii lor nu sunt familiarizați (Penido, 2018).

Necesitățile educației, identificate de Institutul Brookings, din care putem extrage noi exemple de bune practici sunt:

1. curricule axate pe competențele secolului al xxi-lea care să implice tehnici pedagogice mai active și angajamentul elevilor de a-și dezvolta abilitățile critice, creative și bazate pe scopuri, permițându-le să rămână proactivi pe tot parcursul maturității;
2. creșterea participării elevilor la procesul educațional prin asigurarea unui mediu incluziv;
3. implicarea elevilor în procesele de luare a deciziilor legate de școală și de mediul școlar; echilibrarea responsabilităților formatorilor cu contribuțiile elevilor;
4. dezvoltarea unor relații bazate pe deschidere, dialog, înțelegere și cooperare între formatori și elevi, precum și spații și infrastructuri care sunt mai bine conectate cu realitatea generațiilor de astăzi;
5. învățarea personalizată și luarea în considerare a caracteristicilor individuale ale elevilor, pentru o mai mare autonomie și flexibilitate, atunci când aleg ce și cum să învețe;
6. includerea noilor tehnologii în procesul educațional pentru a susține autonomia și libera alegere;
7. acreditarea și coautoratul: crearea proiectelor, a produselor și publicarea materialelor elaborate de elevi;
8. respectul pentru propriile forme de exprimare, organizare și contribuție;
9. includerea activităților practice în care se regăsesc arta, cultura, mediile digitale, natura pentru a spori contribuția copiilor, a adolescenților și a tinerilor în propria dezvoltare (Penido, 2018).
Intenția este de a lua în serios tinerii, dar și de a lua în considerare oportunitățile prezentului.

Inițiativa Institutului Brookings reprezintă o confirmare a beneficiilor colaborării la scară mondială și încurajează agenții de schimbare să adreseze întrebări, să identifice noi oportunități și să contribuie cu soluții creative prin propriile programe de învățare experiențială. Un aspect relevant al acestei inițiative este mențiunea privind competențele secolului al XXI-lea ca reper în elaborarea curriculumelor și programelor de educație pentru tineri.

2019–2022 – Proiectul Promovarea sănătății mintale în școală

O inițiativă recentă care reprezintă o bună sursă de învățăminte este Promoting Mental Health at Schools (abreviat PROMEHS), proiect coordonat de Erasmus +, cofinanțat de Comisia Europeană și derulat în perioada 2019–2022 (Grazzani & Colomeischi, 2021).

Scopul acestui proiect a fost să dezvolte, să implementeze și să evalueze un curriculum de promovare a sănătății mintale în școli.

Conform Organizației Mondiale a Sănătății, în ultimele două decenii au crescut problemele legate de sănătatea mintală în rândul copiilor și adolescenților, influențând dezvoltarea acestora și realizările din plan personal și social. În acest moment, 10–20% întâmpină probleme de sănătate mintală și 50% dintre acestea debutează odată cu vârsta de 14 ani (World Health Organization [WHO], 2019a; 2019b).

Pentru a integra sănătatea mintală în politicile educaționale și internaționale și a reduce aceste statistici, proiectul PROMEHS a inclus parteneri și instituții educaționale din Portugalia, Italia Croația, Letonia, Grecia, Malta și România.

Direcțiile abordate în cadrul proiectului au fost învățarea socială și emoțională, promovarea rezilienței (una dintre competențele secolului al XXI-lea) și prevenirea problemelor sociale, emoționale și comportamentale.

Pentru dezvoltarea acestor abilități în rândul copiilor și adolescenților, s-au organizat sesiuni de întâlniri cu o durată de 1–2 ore în care s-au derulat activități experiențiale (folosindu-se povești, jocuri, cântece, resurse online) conform metodologiei învățării experiențiale.

În urma finalizării proiectului, s-a elaborat un ghid practic pentru agenții educaționali în care sunt menționate următoarele recomandări: prioritizarea sănătății mintale în rândul obiectivelor educaționale, intervenția timpurie încă din gimnaziu a activităților care pot dezvolta o mentalitate sănătoasă, îmbunătățirea climatului școlar, educarea profesorilor, implicarea elevilor și planificarea, proiectarea și implementarea curriculumului și evaluarea formativă atât de profesori, cât și de elevi (Grazzani & Colomeischi, 2021). Deși proiectul s-a încheiat oficial în 2022, resursele elaborate au fost validate la nivel sistemic, fiind integrate începând cu anul 2024 în programele naționale de formare continuă a cadrelor didactice și în strategiile de promovare a sănătății mintale în școli (Ministerul Educației, 2024).

2024–prezent – Cadrele globale UNESCO privind competențele IA pentru elevi și profesori

În contextul accelerării efectelor revoluției digitale, UNESCO a lansat în anul 2024 două repere educaționale strategice: Cadrul de competențe IA pentru elevi („UNESCO AI competency framework for students”) și Cadrul de competențe IA pentru cadrele didactice („UNESCO AI competency framework for teachers”). Ambele inițiative pun accentul pe necesitatea integrării inteligenței artificiale în practicile educaționale, sugerând o utilizare umanistă, etică și creativă a inteligenței artificiale (CEDEFOP, 2024a, b). Aceste inițiative fac parte din AGENDA Educație 2030 prin intermediul căreia sunt urmărite îndeplinirea a 17 obiective de dezvoltare durabilă până în anul 2030, educația de calitate, incluzivă și echitabilă fiind unul dintre ele. Mai mult, au fost considerate necesare după ce s-a constatat, în anul 2022, că doar 15 țări incluseseră obiective de învățare a AI în curricula națională (CEDEFOP, 2024b).

Pentru tinerii cu vârste între 14 și 19 ani, sunt recomandate competențe structurate pe patru dimensiuni cheie, care au rolul de a-i antrena să fie co-creatori și utilizatori sustenabili ai inteligenței artificiale:

- mentalitatea centrată pe om: înțelegerea impactului ia asupra autonomiei și interacțiunilor sociale;
- etica IA: navigarea prin dilemele etice, prejudecățile algoritmice (biases) și impactul tehnologiei;

- tehnici și aplicații: cunoașterea și utilizarea corectă a conceptelor despre date și algoritmi;
- proiectarea și programarea ai: abilitatea de a configura și optimiza propriile soluții tehnice prin procese de tip learning by doing.

În completare, pentru cadrele didactice, UNESCO redefinesc rolul AI-ului alături de formator, clarificând faptul că AI nu înlocuiește profesorul, ci facilitează personalizarea învățării. Competențele recomandate includ înțelegerea algoritmilor, integrarea instrumentelor AI în procesele pedagogice pentru stimularea angajamentului participanților asupra învățării și îmbunătățirea continuă a strategiilor didactice prin intermediul AI. Această viziune rezonază direct cu principiile *Kaizen* de îmbunătățire continuă, dar și cu fundamentele învățării experiențiale, tehnologia fiind integrată ca suport pentru învățarea activă (UNESCO, 2024; CEDEFOP, 2024a, b).

Cele două cadre continuă să fie relevante în prezent și oferă o direcție actuală solidă pentru proiectarea programelor bazate pe învățarea experiențială. Se demonstrează că, în contextul erei digitale, succesul educațional este strâns legat de echilibrul dintre utilizarea eficientă a tehnologiei și dezvoltarea competențelor psiho-sociale. Pentru agenții educaționali, aceste resurse pot fi relevante inclusiv în stabilirea și monitorizarea unor indicatori de performanță care să le permită monitorizarea progresului adolescenților în medii de învățare complexe, dinamice, care ies din tradiționala sală de clasă (UNESCO, 2024).

Astfel, atât programele internaționale, cât și inițiativele de la scară mică, personalizate ar putea duce la creșterea dezvoltării personale și sociale prin învățarea experiențială.

Un program educațional eficient și eficace este construit atât pe dezvoltarea proceselor cognitive, cât și pe consolidarea relațiilor interpersonale, având efecte pozitive atât pentru beneficiarii direcți pentru care a fost creat, cât și pentru viitoarele generații, copiii și nepoții tinerilor de astăzi.

Este necesară colaborarea dintre instituțiile de învățământ, organizațiile nonguvernamentale, asociații, mediul de afaceri privat și de stat, administrațiile locale, inspectorate școlare și ministere de resort pentru creșterea oportunităților de dezvoltare a adolescenților, și nu numai, în plan personal și social.

Este, de asemenea, important ca relațiile interumane cu comunitățile și societatea, dar și cu mediile politic, economic, cultural și mediul natural să fie regândite pentru a crea o bunăstare și un stil de viață mai sănătos, ofertant, cu un nivel de calitate al vieții mai ridicat. Prin urmare, se recomandă organizațiilor sau agenților care doresc să proiecteze și să implementeze programe educaționale să ia în considerare importanța și impactul mediului asupra dezvoltării participanților.

În acest sens, mediul trebuie să sprijine angrenarea adolescenților în activitățile educative, oferind condiții optime de învățare, colaborare și contribuție.

Nu în ultimul rând, posibilitatea îmbinării prin module practice, interdisciplinare a unor discipline studiate și percepute separat de către elevi reprezintă una dintre oportunitățile oferite de învățarea experiențială. În timp, se poate crea o viziune asupra posibilităților de studiu printr-o utilizare mai eficientă a resurselor, un management eficient al conținuturilor educaționale și o mai atentă dezvoltare a competențelor urmărite. Și, foarte important, se poate integra natura în educație ca factor catalizator în evoluția adulților de mâine.

În concluzie, o viziune orientată pe colaborarea dintre agenții de la nivel educațional, social, politic și administrativ în care sunt proiectate programe educaționale care dezvoltă competențe ancorate în secolul al XXI-lea și creează legături relevante între adolescent, școală, familie și comunitate reprezintă un punct de interes cu beneficii multiple.

CAPITOLUL II.

Organizații care facilitează programe bazate pe învățarea experiențială în lume și în România

II.1. Organizații din lume bazate pe învățarea experiențială – exemple de bune practici

În cele ce urmează, sunt prezentate 14 organizații de referință selectate de la nivel mondial, recunoscute pentru excelența în facilitarea învățării experiențiale și pentru impactul lor în pregătirea tinerelor generații sau a agenților educaționali în raport cu provocările prezentului și ale viitorului: World Learning (1932), The Association for Experiential Education (1972), Global Expeditions Group (1985), European Institute for Outdoor Adventure Education and Experiential Learning (1996), Via Experientia (1998), Go Abroad (1998), Outdoored.Eu (1998), Nicodemus Wilderness Project (2000), The Graham School (2000), Cascades Academy (2003), Camp Europe (2003), Khan Academy (2007), Think Global School (2010), School on the Cloud (2013). Aceste organizații oferă modele de bune practici și confirmă importanța colaborării dintre agenții educaționali pentru crearea unor contexte de învățare din medii formale, nonformale și informale ca modalități optime de dezvoltare personală și socială a adolescenților. De asemenea, aceste organizații de actualitate și relevante, inclusiv în viitor, oferă programe de dezvoltare personală și socială din care agenții educaționali se pot inspira în proiectarea și implementarea propriilor inițiative utilizând recomandările prezentate în capitolul anterior.

1932 – World Learning (www.worldlearning.org)

Cu o activitate care se întinde pe durata a 90 de ani, World Learning este o organizație guvernamentală care operează pe cinci continente (Asia, Europa, America, Australia, Africa), oferindu-și serviciile în peste 150 de țări.

World Learning susține potențialul tinerilor de a se dezvolta și, totodată, de a soluționa problemele globale critice prin cele șase programe internaționale de dezvoltare, educație și schimburi pe care le derulează continuu:

- 1) Schimburi între oameni (People-to-People Exchanges), o inițiativă prin care anual se derulează zeci de programe de schimburi profesionale și academice. Prin această inițiativă, tinerii din țări și culturi diferite au oportunitatea de a purta discuții, de a se vizita reciproc și de a-și consolida competențele academice și profesionale. Nu în ultimul rând, schimburile consolidează o gamă variată din competențele secolului al XXI-lea ca, de exemplu, comunicarea în limbi străine, competențele de sensibilizare și de expresie culturală, leadershipul, toleranța, promovând empatia și respectul reciproc.
- 2) Educație globală (Global Education) este un program care abordează problematica ratei ridicate a abandonului școlar și slaba pregătire a studenților pentru cerințele pieței muncii secolului al XXI-lea. Prin acest program, sunt pregătiți principalii actori educaționali, profesori, instituții administrative, guverne și comunități pentru ca împreună să poată facilita schimbări durabile în propriile sisteme educaționale naționale.

- 3) Consolidarea instituțională (Institutional Strengthening) este un program care pune accent pe dezvoltarea societății prin organizațiile sale. World Learning colaborează cu instituții de la nivel local, național și internațional și le pun în contact unele cu altele pentru a crea rețele ce duc la schimbări durabile în societate. Aceste instituții au o trăsătură comună, și anume îmbunătățirea continuă, ceea ce le permite să-și adapteze în permanență strategiile la schimbările care apar.
- 4) Forța de muncă și antreprenoriat pentru tineri (Youth Workforce and Entrepreneurship) este programul care dezvoltă competențele secolului al XXI-lea în rândul tinerilor, încurajându-i să răspundă în mod constructiv nevoilor și oportunităților comunității din care fac parte și, în cele din urmă, ajutându-i să găsească sau să-și creeze un loc de muncă. Acest lucru se realizează printr-un centru propriu de dezvoltare în carieră, educație STEM (în știință, tehnologie, inginerie și matematică), tururi de studiu în companii industriale și profesionale, formarea abilităților hard și soft și încurajarea angajamentului civic.
- 5) Angajamentul civic (Civic Engagement) este un program prin care se antrenează leadershipul, competențele civice și influența socială, iar activiștii internaționali se conectează pentru a lua măsuri directe și a colabora cu guvernele naționale. Acest proiect pune accent pe inițiativele individuale care pot influența comunitățile și responsabiliza autoritățile.
- 6) Instruirea profesorilor în dezvoltarea competențelor în limba engleză (English Teacher Training – abreviat TESOL) este programul dedicat profesorilor prin care aceștia sunt educați și pregătiți prin cursuri de formare intensive și personalizate, consolidarea leadershipului, dezvoltarea profesională și consolidarea sistemului educațional să-și motiveze și să-și încurajeze elevii să studieze limbi străine, între care și limba engleză.

Conform organizației World Learning (n.d.) aceste programe sunt proiectate și implementate conform principiilor învățării experiențiale, orientate spre dezvoltarea competențelor de comunicare în limbi de circulație internațională, sensibilizare și expresie culturală, leadership, inovație, incluziune, toleranță și, nu în ultimul rând, dezvoltarea competențelor de gestionare a granturilor, altfel spus, competențe financiare.

Bunele practici ar viza: crearea oportunităților interculturale pentru schimburi educaționale și profesionale, pregătirea agenților educaționali-cheie, crearea rețelilor de parteneri instituționali care să conducă ei înșiși schimbările, susținerea inițiativelor civice ale indivizilor și conectarea lor cu autoritățile, dezvoltarea competențelor secolului al XXI-lea prin crearea centrelor proprii de dezvoltare în carieră, facilitarea educației STEM, tururi de studiu în companii industriale și profesionale și formarea abilităților hard și soft în rândul tinerilor.

1972 – The Association for Experiential Education (<https://www.aee.org/>)

Asociația Educației Experiențiale (abreviat AEE) este o comunitate globală de formatori experimentați și practicieni care au ca scop comun îmbunătățirea vieții prin educația experiențială.

Cu o experiență de 50 de ani de activitate, comunitatea AEE reunește un număr de 33 de țări, 15 domenii de practică profesională și peste 1.700 de membri. Membrii AEE reprezintă avantajul cel mai mare al organizației datorită varietății sale. Practicieni, profesioniști în formare și dezvoltare, profesori, studenți, cercetători, terapeuți, profesioniști din diferite domenii, directori, consultanți și mulți alții colaborează pentru a susține comunitățile din care fac parte și a furniza resurse care ajută la extinderea și creșterea utilizării educației experiențiale în întreaga lume.

Conform membrilor AEE (n.d.) educația experiențială reprezintă o practică funcțională, de durată, având capacitatea de a putea fi utilizată pe tot parcursul vieții.

Participanții învață prin experiențe sociale, de grup, conferințe internaționale, conferințe regionale, seminare, webinare și alte evenimente educaționale pe tot parcursul întregului an care, pe lângă

beneficiul de a transmite învățăminte, le oferă și șansa de a învăța să fie comunicatori eficienți, mai buni coechipieri, coordonatori, dar și executanți de încredere.

O altă inițiativă care are rolul de a colecta bunele practici internaționale privind aplicarea învățării experiențiale în diferite contexte se realizează prin revista *Journal of Experiential Education* (abreviat JEE). Aceasta este un jurnal internațional, coordonat de echipa AEE, care oferă un forum pentru studiul empiric și teoretic al provocărilor referitoare la învățarea experiențială, managementul unui program, evidențierea rezultatelor educaționale, predarea și facilitarea cu impact, precum și utilizarea unei metodologii de cercetare (The Association for Experiential Education. (n.d.).

Bunele practici care pot fi extrase de la această organizație sunt: implicarea unei varietăți de membri cu specializări complementare din diferite domenii, țări, culturi, conectarea acestora online și offline pentru a derula proiecte împreună și, nu în ultimul rând, organizarea evenimentelor educaționale prin care specialiștii de pretutindeni au ocazia să împărtășească inițiativele, învățămintele și rezultatele obținute, apoi înregistrarea acestora în seminarii, conferințe, webinare, articole și cărți care să poată fi accesate continuu, oricând, de oriunde și de oricine este interesat.

1985 – Global Expeditions Group (<https://globalexpeditiionsgroup.com/>)

Global Expeditions Group sau abreviat GXG este o fundație privată nonprofit creată cu scopul de a oferi burse și ajutor financiar pentru tinerii care doresc să-și extindă orizonturile prin participarea la programele ActionQuest (o tabără de vară de navigație și scufundări pentru adolescenți), Sea Mester (studii în străinătate și programe pe durata unui an), GoBeyond (servicii globale și călătorii) și Real World Explorations (experiență STEM și STEAM), mărci care îi aparțin.

GXG reunește un grup de formatori cu experiență, dedicați învățării experiențiale, care creează și derulează programe despre care susțin că influențează favorabil viața participanților.

Conform Global Expeditions Group (n.d.) în aproape 40 de ani de activitate, fundația a proiectat programe de învățare și a creat medii care promovează autocunoașterea, dezvoltarea socială, emoțională și intelectuală.

Combinând învățarea practică cu colaborarea și călătoriile în întreaga lume, s-a reușit o deprindere cu succes a competențelor complexe de către mii de participanți. În acest sens, între rezultatele pe care le-au înregistrat pot fi menționate (Global Expeditions Group (n.d.):

- creșterea competențelor de sensibilizare, expresie culturală și conștientizare la nivel global – 98%;
- creșterea încrederii în sine – 96%;
- dezvoltarea abilităților de bază utile în viața de zi cu zi – 98%;
- definirea obiectivelor personale de viitor – 87%.

Bunele practici care pot fi extrase de la această organizație sunt: crearea oportunităților de învățare prin expunerea la medii și experiențe noi și variate, învățarea prin tabere în natură și călătorii în grup ceea ce conduce la dezvoltarea competențelor de bază și a competențelor secolului al XXI-lea într-un ritm accelerat. Nu în ultimul rând, îmbinarea studiului cu călătoriile și posibilitatea de a facilita călătorii personalizate în funcție de cerințele și nevoile participanților sunt alte bune practici care pot fi extinse.

1996 – European Institute for Outdoor Adventure Education and Experiential Learning (abreviat EOE) (<http://www.eoe-network.eu/home/>)

Institutul European de Educație pentru activități în aer liber și învățare experiențială (EOE) (n.d.) este o organizație nonprofit care reunește o rețea europeană de profesioniști de la lucrători sociali și de tineret la profesori, formatori, cadre universitare și studenți.

Unul dintre scopurile centrale ale Institutului este de a dezvolta și implementa proiecte academice și practice cu scopul de a influența calitatea cooperării dintre organizațiile bazate pe învățarea experiențială și persoane fizice.

Pe platforma EOE (n.d.) se găsește cea mai cuprinzătoare rețea a organizațiilor bazate pe învățarea experiențială din Europa orientate spre conștientizarea necesității protejării mediului natural și dezvoltarea durabilă, direcții care sunt susținute prin practici ale învățării experiențiale. În anul 2026, în rețeaua EOE se regăsesc 50 de membri activi, însă lista se actualizează continuu și poate fi accesată aici: <http://www.eoe-network.eu/the-institute/members/>. Între organizațiile partenere în EOE, se regăsește și AECO România, numită și Asociația pentru Educație și Cultură în aer liber.

Bunele practici care pot fi extrase de la această organizație sunt: crearea unei rețele de parteneriate între agenții care facilitează servicii educaționale bazate pe învățarea experiențială, valorificarea educației în natură și apropierea participanților de mediul natural pentru dezvoltarea minții și a corpului, a relației dintre individ și mediul natural și a relației dintre individ și societate. O bună practică de reținut de la această organizație este orientarea educației pentru protejarea mediului înconjurător și conștientizarea importanței propriilor acțiuni asupra naturii și a calității vieții în următoarele decenii.

1998 – Via Experientia (<https://www.viaexperientia.net/>)

Via Experientia este o „Academie Internațională de Educație Experiențială”, formată din experți în învățare experiențială, care își dorește să îmbunătățească sistemele educaționale de la nivel internațional.

De aproape 25 de ani, organizația oferă programe de formare pe termen lung orientate către experiență, reflecție și învățare continuă. Organizația pune accent pe a pregăti formatori, manageri, cadre didactice și experți din diferite sectoare și domenii, de la mediul de afaceri la mediul educațional formal și nonformal, pentru dezvoltarea personală și formarea profesională pe baza metodologiei educației experimentale. Programele livrate de organizație pun accentul pe metodele și practicile facilitării spațiului de educație și coordonarea experiențelor de învățare.

Conform echipei și participanților, învățarea experiențială este o cale de a face viața mai interesantă.

Ceea ce o diferențiază de alte organizații constă în originalitatea atelierelor experiențiale orientate spre dezvoltare prin experiență directă, reflecție și împărtășire, în ritm propriu, în natură. O mențiune aparte o are un atelier experiențial organizat în Islanda în care un număr limitat de participanți participă la o experiență de opt zile, din care cinci sunt derulate în liniște deplină (Silence Retreat) într-o locație retrasă din natură. Acest atelier îmbină natura cu liniștea și explorarea propriei individualități alături de un grup social. Atelierul se încheie cu împărtășirea constatărilor participanților, agenți educaționali care folosesc această experiență pentru a îmbunătăți calitatea propriei vieți din punct de vedere personal, social și profesional.

Bunele practici care pot fi extrase de la această organizație sunt: orientarea spre îmbunătățirea continuă a procesului de formare prin învățarea experiențială, facilitarea accesului la cursuri de formare profesională pe metodologia învățării experiențiale pentru agenții educaționali care lucrează cu tinerii, integrarea naturii în derularea cursurilor și atelierelor experiențiale, dezvoltarea abilităților de facilitare și utilizarea reflecției asupra practicilor educaționale individuale și din organizații și instituții de învățământ.

1998 – Go Abroad (<https://www.goabroad.com/>)

Go Abroad oferă tinerilor oportunități de creștere și dezvoltare personală, socială și profesională prin programe de călătorii internaționale. Organizația oferă 11 categorii de experiențe de învățare

experiențială internațională orientate pe studiu, predare, voluntariat, călătorii de explorare, practică profesională și muncă profesională plătită. Durata programelor variază între 1–2 săptămâni și 4 ani.

Pentru tinerii care doresc să studieze în afara țării sunt puse la dispoziție peste 120 de programe de studii și practică în peste 34 de locuri. De asemenea, rețeaua oferă alte 2.000 de stagii de practică profesională accesibile și personalizabile în 18 țări și în diverse domenii.

Conform Go Abroad (n.d.) pentru tinerii care doresc să predea, se pot alege programe de predare în peste 50 de țări, iar pentru cei interesați de voluntariat, sunt incluse oportunități în peste 80 de țări.

Nu în ultimul rând, tinerii care doresc să facă un an de pauză de la studiu, între liceu și facultate, pot alege dintr-o varietate de programe pe cel mai potrivit în funcție de criteriile relevante pentru fiecare participant.

În anul 2026, tinerii interesați de dezvoltare prin călătorii pot alege din 15.433 de programe de învățare experiențială. În acest moment, peste 1 milion de tineri folosesc platforma Go Abroad pentru a compara programe de călătorie internaționale.

Până în anul 2026, peste 337430 de tineri au beneficiat de ofertele platformei, iar numărul lor este în creștere datorită infrastructurii și beneficiilor oferite continuu de Go Abroad (n.d.).

Un alt atu al organizației îl constituie adaptarea continuă la condițiile pieței și la cerințele utilizatorilor platformei. În concordanță cu accelerarea revoluției digitalizării, organizația a adăugat în portofoliul serviciilor și programe online. Tinerii pot alege dintr-un număr de peste 1.000 de programe online: 179 de programe de studiu, 76 de programe de voluntariat, 336 de programe de practică profesională, 139 de cursuri de limbi străine, 75 de programe de predare, 279 de programe TEFL (Teaching English as a Foreign Language) și 43 de programe de obținere a unei diplome de studii.

Bunele practici care pot fi extrase de la această organizație sunt: crearea unei infrastructuri și a unei rețele diversificate de experiențe de dezvoltare prin călătorii internaționale, facilitarea programelor internaționale și în format online, crearea posibilității de personalizare a tipului de experiență dorită în funcție de diferite criterii, compararea unei varietăți de programe rezultate în urma filtrării pe baza criteriilor urmărite și, nu în ultimul rând, derularea programului, evaluarea și transmiterea feedback-ului. O altă bună practică de evidențiat se referă la încurajarea reflecției asupra experiențelor de învățare pe durata programului și posibilitatea publicării de articole de către participanți, astfel încât viitorii participanți să poată beneficia de informații relevante în experiențele lor internaționale.

1998 – Outdoored Education (<https://www.outdoored.eu/>)

Outdoored Education (n.d.) oferă programe de formare bazate pe activități de învățare în contexte reale și în aer liber.

Programele de formare continuă sunt disponibile în Republica Cehă, Portugalia și Suedia, Slovenia, Islanda și online și se adresează cadrelor didactice și directorilor de unități de învățământ.

Serviciile oferite de organizație includ ateliere, prelegeri și seminarii practice, excursii, vizite în școli și participarea la evenimente culturale, conduse de un lector cu experiență. Conținutul este interdisciplinar și se bazează pe conceptul de „învățarea prin practică” combinată cu „reflecția asupra acțiunii”.

Pe lângă spații de învățare, organizația este și un cadru potrivit pentru schimburile de experiență dintre participanți și o oportunitate de a identifica parteneri pentru proiectele școlare și pentru ocuparea locurilor de muncă. Un alt atu al organizației constă în resursele educaționale pe care le pune la dispoziție agenților educaționali interesați de derularea activităților experiențiale în natură. De asemenea, odată cu debutul pandemiei Covid19 și cu accelerarea revoluției digitalizării, organizația s-a orientat spre cursuri online care aduc un plus de flexibilitate și oportunitatea de studiu individual, în ritm propriu și în echipă, alături de ceilalți participanți.

Oferta este disponibilă participanților din întreaga lume, însă dacă țara de proveniență face parte din programele de educație ale Comisiei Europene, se poate solicita finanțare din programul Erasmus +.

Între rezultatele obținute până în acest moment, în cei 28 de ani de activitate, putem menționa peste 4.000 de participanți din peste 48 de țări din Europa, America, Asia și Australia implicați în peste 150 de proiecte internaționale (Outdoored Education, n.d.).

Fiecare participant poate obține certificat de participare și confirmare pe Europass.

Bunele practici care pot fi extrase de la această organizație sunt: formarea agenților educaționali în privința includerii în programa școlară a activităților în natură, derularea programelor în format fizic și în format virtual, încurajarea colaborării internaționale și explorării extinderii învățămintelor în formarea copiilor și a adolescenților și, nu în ultimul rând, elaborarea și facilitarea materialelor de sprijin pentru înțelegerea și extinderea activităților experiențiale în natură.

2000 – Nicodemus Wilderness Project (<http://www.wildernessproject.org/>)

Proiectul Nicodemus Wilderness (n.d.) este o organizație nonprofit care facilitează programe de învățare experiențială la nivel mondial în domeniul protecției mediului. Această oportunitate bazată pe burse este destinată voluntarilor care doresc să contribuie la conservarea și protejarea mediului natural. Chiar sloganul organizației este „Inspiring humanity to protect our planet”.

Pornind de la misiunea organizației, de a proteja fauna sălbatică, mediul natural și de a antrena viitori lideri în domeniul protejării mediului, aceasta a creat cinci programe experiențiale dedicate tinerilor din întreaga lume. Aceste programe sunt (Nicodemus Wilderness Project, n.d.):

- „Ucenic ecologist” care are ca scop protejarea vieții sălbatice și a mediului natural pentru generațiile viitoare.
- „Fă diferența într-o zi” este un proiect care aduce împreună, prin participare voluntară, reprezentanți din diferite companii, instituții și grupuri sociale care lucrează împreună timp de o zi alături de organizațiile locale nonprofit pentru a face o diferență în comunitățile lor. Câteva exemple de activități de o zi realizate sunt colectarea deșeurilor, restaurarea potecilor, îndepărtarea graffiti-urilor, prevenirea eroziunii solului, închiderea traseelor inadecvate și controlul drenajului.
- „Ziua Națională a Traseelor” se sărbătorește anual printr-un proiect național la care sunt invitați voluntari din toate statele și țările să colecteze deșeurile de pe potecile de drumeții și să le refacă. Proiectul evidențiază pe importanța mișcării și a drumețiilor în menținerea sănătății fizice, mentale și emoționale.
- „Reciclare” este un proiect care implică voluntarii în activități de colectare selectivă a deșeurilor. Proiectul urmărește conștientizarea participanților în adoptarea celor 3R: 1) Reduceți; 2) Reutilizați și 3) Reciclați.
- „Vegetație invazivă” este proiectul prin care organizația își propune să eradicaze plantele nocive din anumite zone semisălbatică din vestul american.

Proiectele organizației pun accentul pe dezvoltarea abilităților de leadership ale tinerilor și încurajarea acestora de a reconstrui bunăstarea socială a comunităților și mediului înconjurător atât pentru cetățeni, cât și pentru animalele sălbatice.

Bunele practici care pot fi extrase de la această organizație sunt: derularea activităților de învățare experiențială exclusiv în spații deschise din mediul natural, cultivarea responsabilizării, a leadershipului și a protecției mediului înconjurător în rândul participanților, implicarea comunității și a reprezentanților săi volițional în proiectele derulate și extinderea posibilității de participare pentru tinerii din afara granițelor țării. De asemenea, consecvența și cadența derulării proiectelor pe o perioadă de peste două decenii reprezintă un punct de interes, întrucât oferă stabilitate și posibilitatea dezvoltării proiectelor în timp.

2000 – The Graham School (<https://www.thegrahamfamilyofschools.org>)

Viziunea Școlii Graham (n.d.) este de a fi un lider inovator în lumea educațională prin implicarea elevilor în activități academice autentice, crearea rețelelor cu parteneri din comunitate și promovarea dezvoltării psihoemoționale pentru a-i încuraja pe tineri să fie viitori lideri.

Programul Experiențial al Școlii Graham pune accent pe dezvoltarea competențelor complexe într-un cadru proiectat, astfel încât să învețe elevii să rezolve probleme relevante din lumea reală.

Prin acest program, Școala Graham reușește să valorifice oportunitățile oferite de colaborarea cu organizații din cadrul comunității locale, în dezvoltarea elevilor de liceu.

Ceea ce diferențiază Școala Graham de alte instituții educaționale este programul săptămânal al elevilor în care sunt integrate atât studiul teoretic, cât și activitatea practică pe durata întregului an școlar. În trei din cinci zile de școală, elevii derulează cursuri în incinta școlii care îi ajută să dobândească cunoștințe teoretice și să își dezvolte abilitățile critice, de cercetare și de studiu. În următoarele două zile, elevii părăsesc clădirea școlii și intră în comunitate pentru a-și oferi talentele și a-și folosi cunoștințele asimilate anterior, prin implicare activă. În total, săptămânal, sunt antrenați timp de 8–10 ore în activități bazate pe învățarea experiențială în spitale, întreprinderi locale, agenții sau alte școli unde elevii își explorează interesele proprii și opțiunile de carieră. Se pot, astfel, dezvolta simultan competențele sociale, gândirea critică, analitică, creativă, competența de rezolvare a problemelor, precum și competențele de organizare și colaborare (The Graham School, n.d.).

Programul se adresează elevilor de liceu, începând cu clasa a IX-a, și se întinde pe durata întregului an școlar. Fiecare stagiou durează un an și pregătește elevii pentru viața de după liceu.

Împreună, școala și comunitatea, oferă adolescenților ocazia să învețe practic prin oportunități și provocări atât în mediul educațional, cât și în medii profesionale de lucru. Elevii sunt îndrumați de formatori, mentori și îndrumători cu experiență.

În peste două decenii de activitate, școala a pus accent pe dezvoltarea competențelor de comunicare interpersonală, cercetare, gândire critică, reflecție, analiză, rezolvarea problemelor, explorare și managementul timpului prin programe de studii orientate spre dezvoltarea academică, dezvoltarea prin învățarea experiențială și dezvoltarea colaborării și a muncii în echipă.

Bunele practici care pot fi extrase de la această organizație sunt: crearea oportunităților de practică experiențială la agenții economice și în instituții administrative, crearea unui curriculum care conectează conceptele teoretice cu practica, lumea reală și competențele secolului al XXI-lea, dezvoltarea cu prioritate a competenței de rezolvare a problemelor prin expunerea directă la probleme reale asupra cărora se poate interveni.

2003 – Cascades Academy (<https://www.cascadesacademy.org/experiential-learning>)

La Academia Cascades învățarea experiențială este implementată la toate nivelurile curriculumului propriu inspirat de modelul lui David A. Kolb și se orientează în jurul convingerii că învățarea prin practică este cea mai potrivită opțiune pentru dezvoltarea adolescenților. Principiile centrale ale metodologiei de la Academia Cascades includ implicarea studenților într-un ciclu de activitate conform modelului (1) experiență, (2) reflecție, (3) conceptualizare și (4) aplicarea rezultatelor de învățare dorite.

Academia Cascades (n.d.) a luat în considerare multiple nevoi ale adolescenților, începând de la nevoile legate de școală, studiu și pregătirea pentru facultate, continuând cu nevoia de a aduce o contribuție în comunitate, nevoia de a-și dezvolta abilități de viață și încheind cu nevoia de exprimare proprie, de cunoaștere a lumii înconjurătoare și de practicare a sporturilor preferate.

Între programele de învățare experiențială pe care le derulează Academia, pot fi enumerate: școala ambulantă în care învățarea are loc prin intermediul călătoriilor, excursiilor și vizitelor în spații

de învățare, derularea programelor în aer liber, derularea muncilor în folosul comunității și dezvoltarea personală și socială prin povești și prin elaborarea proiectelor.

De asemenea, școala include facilități care îi pregătesc pe tineri pentru dezvoltarea competențelor secolului al XXI-lea cu ajutorul laboratoarelor, a dotărilor tehnice și a roboților, dar și prin activități care implică muzica, creativitatea și artele vizuale (Cascades Academy, n.d.)

În plus, se dezvoltă dimensiunea inteligenței sportive și competențele de colaborare prin organizarea taberelor pentru practicarea sporturilor de iarnă și de echipă.

Bunele practici care pot fi extrase de la această organizație sunt: curriculum orientat către învățarea prin experiență pe întreaga durată a adolescenței, din școala generală până la intrarea la facultate, învățarea prin practică, proiecte și contribuția cu valoare în comunitate, încurajarea diversității și valorificarea intereselor personale, artistice și sportive. Nu în ultimul rând, datorită formatului și a modului de organizare, un bun obicei constă în înțelegerea ciclului Kolb de către participanți și încurajarea aplicării învățării experiențiale în fiecare zi, indiferent de natura activității: studiu, voluntariat sau practicarea intereselor personale.

2003 – Camp Europe (<https://campeurope.net/>)

Camp Europe este o organizație nonprofit care valorifică dezvoltarea în aer liber prin excursii și tabere de vară.

Primul tip de programe se referă la tabere. Acestea se derulează în timpul verii în natură, pot varia de la 1 la 8 săptămâni și sunt dedicate grupei de vârstă de la 7 la 14 ani și adolescenților cu vârsta cuprinsă între 14 și 18 ani. Fiecare participant are libertatea de a alege tabăra care se potrivește cu interesele personale și sociale.

Pentru grupa de vârstă de la 7 la 14 ani se organizează tabere de protejare a mediului, tabere de agrement, tabere de fotbal, de călărie, tabere în compania câinilor husky și tabere care îi învață pe participanți să supraviețuiască în natură.

Pentru grupa de vârstă de la 14 la 18 ani se organizează tabere de învățare a limbilor străine, tabere de pregătire sportivă, tabere de știință, de leadership, iar pentru grupa de vârstă între 18 și 19 ani se organizează tabere prin care tinerii pot să se alăture echipei de facilitatori ai taberelor.

Al doilea tip de programe include posibilitatea personalizării unei excursii pentru elevii din licee care provin din diferite țări. Aceste excursii pot varia de la 4 la 20 de zile în funcție de obiectivele stabilite în acord cu participanții. Grupurile pot varia de la 15 la 350 de participanți. Fiecare grup decide categoria de excursie la care dorește să participe: excursie în natură, excursie de tip team building, excursie de antrenament sportiv sau o excursie de sărbătorit și petrecut timp liber în grup. Indiferent de alegerea făcută, organizația pune totul la dispoziție, astfel încât excursia să aducă bucurie și semnificații participanților (Camp Europe, n.d.).

Organizația are două sedii, în Germania și în Canada, și a reușit să reunească participanți din peste 45 de țări până în acest moment. Toate programele educaționale se bazează exclusiv pe tehnici de învățare experimentală, prin jocuri și se desfășoară în natură în locuri sigure din Europa.

Membrii personalului sunt bine pregătiți, provenind din diferite țări străine, ceea ce facilitează cunoașterea și schimburile culturale. Datorită serviciilor oferite și a atmosferei de învățare create, există o rată ridicată de revenire a participanților și a personalului în cadrul organizației în fiecare an.

Camp Europe (n.d.) își îmbunătățește în mod constant practicile pentru a extinde acoperirea proiectelor sale educaționale în diferite țări. Toate aceste reușite îi recomandă în calitate de lideri în domeniul educației europene în aer liber.

Bunele practici care pot fi extrase de la această organizație sunt: derularea activităților exclusiv în aer liber, posibilitatea personalizării și îmbunătățirii continue a activităților, excursiilor și taberelor,

orientarea programelor de învățare experiențială spre dezvoltarea competențelor secolului al XXI-lea, cum sunt competențele lingvistice, dezvoltarea competențelor sociale, dezvoltarea corpului prin sporturi și dezvoltarea leadershipului, într-o manieră creativă și distractivă, prin jocuri.

2007 – Khan Academy (<https://www.khanacademy.org/>)

În contextul erei digitale în care informația este disponibilă oricând, oriunde și pentru oricine, posibilitățile de învățare și de diseminare a rezultatelor sunt fără precedent în istoria umanității. Profesorii au ocazia să predea într-un mod interactiv, integrator și simultan unui număr ridicat de elevi, iar informația poate fi distribuită și multiplicată în diferite limbi pentru a ajunge la copiii și la tinerii din lumea întreagă în mod gratuit (Khan Academy, n.d.).

Academia Khan reflectă beneficiile oferite de combinația dintre internet și învățarea activă. Conform lui Salman Khan, fondatorul Khan Academy, „dintre toți copiii care încep școala anul acesta, 65% vor avea slujbe care nu s-au inventat încă”. (Khan, 2013, p. 179)

Alternativa propusă de Khan se construiește în jurul educației active și autonome care oferă elevului acces la școală de oriunde, oricând fără a depinde de un mediu, de un orar strict sau chiar de profesori. Prin metoda propusă de el, educația este continuă, profundă, de talie mondială și orientată spre înțelegerea conceptelor și a interdependențelor dintre acestea în viața de zi cu zi.

Este de evidențiat faptul că inițiativa lui Salman Khan a început în 2007 într-un context educațional care, în prezent, pe fondul accelerării educației digitale, are amploare, devenind nu doar relevantă, ci și o sursă de bune practici pentru noii agenți ai schimbării aflați la începutul propriilor inițiative.

Bunele practici care pot fi extrase de la această organizație sunt: predarea interactivă a conceptelor teoretice într-un mod atractiv, adresabilitate ridicată și simultană prin digitalizare, respectarea ritmului propriu de învățare, posibilitatea multiplicării materialelor didactice prin traducerea și diseminarea lor la nivel global, facilitarea accesului neîngrădit la educație fără taxe oricând, de oriunde și de oricine, ori de câte ori este nevoie, crearea infrastructurii pentru dezvoltarea competențelor de învățare, a autodidacticismului și a autonomiei în învățare.

2010 – Think Global School (<https://thinkglobalschool.org/>)

Joann McPike a fost inspirată să creeze Think Global School de către fiul ei, Alex, un adolescent cu peste 70 de ștampile în pașaportul său până la vârsta de 14 ani. Împreună și-au imaginat o școală în care călătoriile în lume, învățarea individualizată și schimbarea mentalității prin expunerea la diferențele culturale, sociale, economice și educaționale sunt mijloace de dezvoltare personală și socială.

Fondatorii Think Global School au explorat oportunitățile învățării experiențiale, căutând răspunsul la următoarele întrebări: cum ar fi să citești din Homer în timp ce străbați traseul lui Ulise prin Grecia? Cum ar fi să înveți despre viețuitoarele marine scufundându-te în Marea Barieră de Corali?

Astfel, a luat naștere Think Global School (n.d.), prima școală ambulantă din lume și singurul liceu de acest gen înființat până în 2026. Școala are un program de 3 ani, fiind adresat adolescenților de liceu care au ocazia să învețe în 12 țări de pe 6 din cele 7 continente ale lumii. În fiecare trimestru elevii locuiesc, călătoresc și studiază într-o țară, reușind, pe durata unui an, să studieze în 4 țări. Fiecărui profesor îi sunt alocați câte 4 elevi, iar aceștia învață prin ateliere de lucru, schimburi culturale, vizite la muzee, discuții libere, expediții în natură și proiecte. Alte exemple ar fi studiul biologiei în toate anotimpurile anului și în diferite medii, studiul istoriei în funcție de locul vizitat, studiul filosofiei și al filosofilor în zonele de proveniență a acestora și lectura în funcție de autorii cei mai importanți ai fiecărei țări, regiuni și zone vizitate. Programul maximizează beneficiile paradigmei moderne a învățării și învățarea individualizată în funcție de interesele și nevoile adolescenților,

ceea ce îi stimulează să fie implicați continuu în procesul învățării. Este o abordare orientată spre stimularea curiozității, a autodidacticismului și a explorării de medii și comunități noi, conducând la dezvoltarea personală și socială a adolescenților.

Curriculumul oferit de organizație este atent elaborat, astfel încât adolescenții să fie la conducerea propriei învățări prin explorarea reală a lumii și învățarea în contexte de viață reale, ceea ce îi ajută să fie cetățeni curioși, analitici, empatici, educați și încrezători în forțele proprii.

Bunele practici care pot fi extrase de la această organizație sunt: curriculum academic adaptat cerințelor secolului al XXI-lea, grupe mici de lucru (4 elevi la un profesor), tehnologie de ultimă generație integrată în procesul educațional, expunerea la o varietate ridicată de medii, culturi și limbi diferite, dezvoltarea propriei personalități și a relațiilor sociale simultan cu studiul și dezvoltarea competențelor secolului al XXI-lea printr-un program pe termen mediu (3 ani), ceea ce duce la schimbări durabile pe parcursul vieții. Este un program complex, controlat, de durată, dedicat exclusiv adolescenților și care valorifică învățarea experiențială la un nivel înalt.

2013 – The School on the Cloud (<https://www.schoolonthecloud.net/>)

În completarea modelului lui Khan, Sugata Mitra a invitat în 2013 întreaga lume să se alăture proiectului său și să dezvolte medii de învățare autoorganizate care combină principiile învățării avansat distribuite (Advanced Distributed Learning – abreviat ADL) cu cele ale învățării prin colaborare și încurajare.

Înainte de anul 2000, Sugata Mitra s-a întrebat cum vor arăta slujbele din viitor și cum va putea școala să îi pregătească pe tineri pentru a face față cerințelor de angajare în condițiile în care viitorul este necunoscut. În încercarea de a găsi un răspuns, a făcut un experiment într-un sat izolat unde a dus un calculator care opera în limba engleză unor copii și adolescenți care nu mai folosiseră niciodată un calculator și nici nu vorbeau limba engleză. Rezultatul a fost neașteptat. După două luni, aceștia nu doar că știau să folosească corespunzător calculatorul, însă învățaseră și limba engleză. Toate aceste progrese se derulaseră în lipsa unui cadru didactic care să îi îndrume. Sugata a identificat faptul că elevii au aplicat principiile învățării experiențiale în mod natural: au experimentat, au reflectat asupra rezultatelor obținute, au generalizat, apoi au replicat rezultatele de învățare dorite. A constatat că sarcina a fost o provocare, nu o obligație, curiozitatea, nu evaluarea fiind motivația, iar colaborarea a fost liantul care a creat un mediu de învățare dinamic, și nu un mediu formal caracteristic instituțiilor de învățământ (Mitra, 2013).

Prin experimentele sale, Sugata Mitra a demonstrat că orice elev, de oriunde, indiferent de barierele lingvistice sau de limitările sistemului de operare ale unui calculator, poate ajunge să învețe și să-și dezvolte abilitățile prin observare, explorare, cercetare, analiză, reflecții în grup și cooperare în vederea testării unor noi ipoteze.

Mai mult, S. Mitra a identificat faptul că simpla încurajare din partea adulților poate duce la creșterea performanțelor educaționale de la 30% la 50% și dincolo de aceste procente (Mitra, 2013), ca urmare, a implicat mai mulți adulți cu rolul de a-i stimula pe tineri să-și dezvolte stima de sine și încrederea în sine.

În 2022, School on the Cloud operează în 18 țări europene și colaborează cu 21 de universități, 10 școli, companii, ONG-uri, autorități naționale, centre de cercetare, asociații și furnizori de educație pentru adulți. Scopul organizației este de a explora noi modalități dinamice pentru a educa, încurajând tinerii să învețe, să-și pună întrebări, să descopere, să accepte ajutor și să devină modele pentru cei din jur.

Din rețeaua School on the Cloud face parte și România sub formatul „Școala în Cloud” (School on the Cloud, n.d.).

Bunele practici care pot fi extrase de la această organizație sunt: derularea cercetărilor pe diferite abordări pedagogice și diseminarea rezultatelor, crearea unei rețele de parteneri internaționali, ghidarea în personalizarea programelor de învățare și înființarea comunităților online prin care se oferă acces la resurse pentru profesori și formatori, oportunități de formare continuă, precum și servicii și produse menite să susțină procesul de învățare experiențială în format fizic sau digital.

II.2. Organizații din România bazate pe învățarea experiențială – exemple de bune practici

În actualitate, șase organizații care facilitează învățarea experiențială în România, pregătesc tinerele generații sau agenții educaționali pentru schimbările actuale și viitoare: Cercetașii României (1913), Fundația Noi Orizonturi (2000), Asociația de Educație și Cultură Outdoor – AECO (2006), Școala de Valori (2009), Teach for Romania (2013), Saga Kid (2013).

1913 – Cercetașii României – abreviat ONCR

(www.scout.ro și www.cercetasii-traditionali.blogspot.com)

Cercetășia a fost întemeiată de către Lordul Baden Powell în urmă cu peste 100 de ani. Ideea inițială a fost de a promova ideea pentru educarea caracterului de „cercetaș”, nu de a crea o organizație pentru tineret, așa cum avea să se întâmple mai târziu (www.cercetasii-traditionali.blogspot.com). Ulterior, în anul 1913, a luat ființă O.N.C.R. (Organizația Națională Cercetașii României, n.d.), o organizație nonprofit care se ocupă cu dezvoltarea tinerilor cu vârste cuprinse între 6 și 18 ani.

Scopul organizației constă în dezvoltarea armonioasă a tinerilor atât la nivel individual, fizic, mental, emoțional, cât și în relația cu ceilalți și cu natura. Mai mult decât atât, prin încurajarea acțiunilor voluntare și a leadershipului, se urmărește formarea unor tineri responsabili, orientați spre lucrul în echipă și rezolvarea problemelor pentru crearea unei lumi mai bune în care oamenii să se simtă împliniți. Cercetășia joacă un rol constructiv și activ în societate, contribuind la formarea tinerilor, pornind de la un sistem de valori bazat pe *o Promisiune și o Lege* (Scout, n.d.).

Organizația pune accent pe recreare, mișcare și educație pentru viață în natură. În cadrul activităților cercetășești, tinerii se angajează în activități diverse care încurajează diversitatea și egalitatea, dezvoltarea personală și de grup, responsabilizându-i în propagarea și asumarea unor valori clare, cum ar fi:

- educație pentru viață prin dorința de a ști și a descoperi;
- experiență în leadership prin dezvoltarea unor abilități de lider;
- un mod de viață trăit pe baza principiilor cercetășiei;
- distracție cu scop de recreare;
- consolidarea relațiilor dintre generații prin implicarea adulților care ajută la organizarea diferitelor activități și sprijină dezvoltarea tinerilor.

Cercetașii învață activ, prin acțiune, activitățile făcând parte dintr-un curriculum nonformal, anual, adaptat fiecărei grupe de vârstă: grupa lupișorilor (6–10 ani), grupa temerarilor (11–14 ani), exploratorii (15–18 ani) și seniorii (18–24 ani) (Scout, n.d.).

În transferul de cunoștințe, abilități și atitudini, un rol esențial îl au liderii, voluntari cu vârsta de peste 21 de ani, care, în ciuda faptului că nu sunt plătiți, aleg să îi coordoneze pe copii și pe tineri în experiențe de învățare semnificative pentru dezvoltarea lor.

În prezent, ONCR are constituite echipe la nivel național și centre locale la nivel local care, prin programul cercetășesc, pus în practică prin Metoda Scout, derulează activități în domenii

variate: activități cu scopuri caritabile și strângere de fonduri, exerciții practice de dezvoltare a unor abilități de viață, de integrare a tinerilor cu dizabilități în societate, stagii de formare pentru lideri și mentorat, seminarii, workshop-uri on-line, publicații, tabere, vizite și schimburi culturale și educaționale la nivel național și internațional. În plus, odată cu debutul pandemiei, organizația și-a adaptat oferta educațională, incluzând întâlnirile on-line, astfel încât să nu întrerupă colaborarea dintre cercetași și experiențele de învățare necesare dezvoltării tinerilor.

Organizația Națională Cercetașii României (n.d.) influențează în mod pozitiv copiii și adolescenții, fiind un reper pentru cei care caută un context de învățare eficient datorită impactului pe care activitățile în care sunt implicați îl au în planul dezvoltării personale și sociale.

Bunele practici care pot fi extrase de la această organizație sunt: dezvoltarea personală și socială a participanților din punct de vedere fizic, mental, emoțional, oportunitatea de a participa la programe de dezvoltare pe întreaga perioadă a adolescenței, derularea activităților preponderent în natură, dezvoltarea competențelor de bază ale vieții, a competențelor sociale, ca lucrul în echipă, empatia, comunicarea, și a competențelor complexe ca, de exemplu, creativitatea, leadershipul și rezolvarea problemelor. Nu în ultimul rând, organizația a rămas relevantă datorită strategiei și a mesajului clar livrat, precum și disponibilității de a se îmbunătăți continuu, oferind oportunități de formare menite să susțină procesul de învățare experiențială în format fizic și digital odată cu debutul pandemiei Covid 19 în 2020.

2000 – Fundația Noi Orizonturi (<https://www.noi-orizonturi.ro/>)

Fundația Noi Orizonturi s-a fondat, pornind de la dorința de a facilita cursuri și programe bazate pe învățarea experiențială atât pentru tineri, cât și pentru cadrele didactice din România.

Între cele mai actuale programe educaționale derulate la nivel național se află programul „Impact” care are ca scop învățarea și dezvoltarea tinerilor prin implicarea în proiecte în folosul comunității, proiectul „Viața” care aduce învățarea experiențială în natură prin tabere pentru adolescenți, proiectul „Școli comunitare” care oferă cursuri de formare pentru unitățile de învățământ și proiectul „Arhitectii educației” care aduce în atenția formatorilor, lucrătorilor de tineret și cadrelor didactice cursuri, programe de formare și resurse adiționale dezvoltării competențelor din zona învățării experiențiale (www.noi-orizonturi.ro).

Cu ajutorul acestor programe, copiii și tinerii între 11 și 19 ani dobândesc cunoștințe, abilități și atitudini pe care le pot utiliza toată viața.

Câteva mențiuni de proiecte încheiate cu succes care pot fi luate în considerare și de alți agenți educaționali sunt următoarele (Fundația Noi Orizonturi, n.d.):

- „Impact în comunitate”, proiect model orientat spre dezvoltarea competențelor de cetățenie activă prin implicarea copiilor și a tinerilor în inițiative cu impact asupra comunității.
- „Conectează-te la comunitate”, proiect derulat la nivel național și orientat spre dezvoltarea competențelor de leadership și influență socială prin promovarea voluntariatului și implicarea tinerilor în acțiuni civice spre folosul comunității.
- „Fii parte la diversitate”, proiect orientat spre dezvoltarea competențelor sociale civice și de sensibilizare asupra drepturilor omului.
- „Educația nonformală. Tot Educație!”, proiect orientat spre dezvoltarea competenței de învățare activă prin facilitarea unui dialog între adolescenți și agenții educaționali.
- „Mai puțin înseamnă mai mult (Less is more)”, proiect orientat spre dezvoltarea competențelor de sensibilizare și expresie culturală și interculturală, precum și gândirea critică prin conștientizarea nevoii de a reduce consumul și de a utiliza responsabil resursele și bunurile de către tineri pentru protejarea mediului natural.

- „Lideri juniori gata de acțiune”, proiect orientat spre dezvoltarea competențelor de leadership, gândire critică, analiză și a competențelor financiare prin responsabilizarea financiară a tinerilor.
- „Tineri pregătiți pentru viață”, proiect orientat spre dezvoltarea a 600 de copii din mediul rural prin activități bazate pe educație experiențială.

Fundația deține peste zece distincții și premii de excelență pentru rezultatele obținute. Cele mai relevante sunt menționate în Tabelul II.1.

Tabelul II.1. Distincții și premii de excelență obținute de Fundația Noi Orizonturi (n.d.)

Anul	Proiectul	Distincția primită	Eveniment
2021	EduLab	Locul III pentru proiectul „EduLab, Antreprenoriat pentru Educație”	Gala Societății Civile
2019	GreenIMPACT	Proiectul „Educație pentru viitorul turistic al satului românesc”	Gala Tinerilor
2018	GreenIMPACT	Locul I pentru Implicare civică și voluntariat	Gala Ministerului Tineretului și Sportului
2018	„Școli conectate la comunitate”	Locul I la secțiunea Comportament civic și participare publică	Gala Societății Civile 2018
2018	„Green Service Learning”	Locul II la secțiunea Proiecte și campanii de voluntariat	Gala Societății Civile 2018
2016	„Lideri juniori, gata de acțiune!”	„Proiectul de voluntariat al anului în domeniul tineret”	Gala Națională a Voluntarilor, eveniment organizat de Federația Volum
2015	„Educația nonformală. TOT Educație!”	„Proiectul de Voluntariat al Anului în Domeniul Activism și Drepturile Omului”	Gala Națională a Voluntarilor, eveniment organizat de Federația Volum
2007	„IMPACT”	Diplomă pentru „Ghidul modelelor de bună practică din România în proiecte pentru tinerii și adulții cu dizabilități”	The NESsT – ABN AMRO la Social Enterprise Competition, eveniment organizat de Fundația Inimă de Copil
2005	„IMPACT”	Diplomă de Excelență pentru cel mai bun proiect pentru tineri	Gala Tineretului Hunedorean
2002	„VIAȚA”	Nominalizare – proiectul „VIAȚA” unul dintre cele mai bune trei programe pentru tinerii din România	Gala Societății Civile

Bunele practici care pot fi extrase de la această organizație sunt: crearea programelor de dezvoltare pentru adolescenți prin expunerea la medii, contexte de învățare, comunități și experiențe noi, crearea parteneriatelor cu agenții educaționali în vederea derulării acestor programe, formarea adulților, agenți educaționali care lucrează cu tinerii și urmăresc dezvoltarea lor. Nu în ultimul rând, diversitatea programelor și relevanța lor, flexibilitatea organizației în proiectarea de noi programe, îmbunătățirea continuă a propriilor formatori precum și modalitățile prin care rezultatele se diseminează, iar resursele de învățare experiențială sunt puse la dispoziția agenților educaționali reprezintă alte bune practici care pot fi extinse și de alte organizații și agenți în viitor.

2006 – Asociația de Educație și Cultură Outdoor – abreviat AECO

(<http://educatie-outdoor.ro/>)

AECO (n.d.) este o organizație care promovează educația în aer liber în România prin mișcare în natură. AECO face parte din rețeaua European Institute for Outdoor Adventure Education and Experiential Learning (EOE).

Proiectele pe care le derulează asociația au ca scop atragerea tinerilor în natură ca o alternativă sănătoasă de petrecere a timpului liber. Principalele modalități prin care acest scop este atins sunt tabere care au ca temă educația și literatura montană, fotografia, cultura pe tema naturii la care se adaugă seminare de educație montană, concursuri și amenajări de trasee pentru drumeții. Proiectele organizației încurajează participanții să se dezvolte alegând dintr-un portofoliu de activități cum ar fi mersul pe jos, ciclismul, cățărările, alpinismul, speoturismul, raftingul, canoe și schiul. Activitățile sunt adaptate în funcție de sezon (AECO, n.d.).

Pentru buna desfășurare a acestor proiecte, asociația este deschisă profesioniștilor din domeniul educației și voluntarilor, adulți și tineri, care doresc să câștige experiență de muncă în domeniul outdoor.

Pentru susținerea agenților schimbării, organizația realizează și pune la dispoziție resurse pentru promovarea educației în aer liber, în rândul tinerilor și copiilor, ce pot fi accesate și ulterior încheierii programelor.

Bunele practici care pot fi extrase de la această organizație sunt: formarea agenților educaționali pentru facilitarea activităților în aer liber în condiții de siguranță, crearea resurselor educaționale necesare formării continue a agenților educaționali, crearea unei rețele de parteneriate între agenții care facilitează servicii educaționale bazate pe învățarea experiențială, valorificarea educației în aer liber și apropierea participanților de natură, pentru dezvoltarea fizică, mentală și emoțională. Nu în ultimul rând, promovarea activităților în aer liber și participarea la îmbunătățirea infrastructurii turistice din mediul natural sunt alte bune practici care dezvoltă competențele participanților cu ajutorul învățării experiențiale.

2009 – Școala de Valori (<https://scoaladevalori.ro/>)

Școala de Valori este o organizație nonprofit a cărei viziune este transformarea României într-o societate care generează autenticitate, libertate, integritate și curaj. Personalul didactic al acestei organizații își propune să dezvolte comunități de tineri autonomi care acționează colaborativ, responsabil și etic.

Organizația oferă programe de dezvoltare personală sub formă de ateliere, sesiuni de coaching, workshopuri, tabere și alte activități de învățare experiențială atât la nivel regional, național cât și internațional.

Pentru a oferi șansa cât mai multor tineri din țară să beneficieze de serviciile oferite, organizația este deschisă spre învățarea online de tip oricine, oricând, oriunde.

O altă componentă importantă de care se ține cont este cercetarea realizată de profesioniști pentru a afla cum sunt tinerii din România și ce nevoi au. În baza acestor cercetări, programele sunt îmbunătățite continuu.

Între rezultatele obținute de Școala de Valori și evidențiate ca impact (n.d.) în perioada 2010–2024, pot fi enumerate: 203.997 de participanți, elevi și studenți, 13.346 de profesori implicați din 6.791 de unități învățământ, școli și licee.

Organizația este deschisă voluntarilor de pretutindeni, tineri și specialiști în educație interesați de dezvoltarea într-un mediu atractiv și orientat spre experiențe constructive.

Bunele practici care pot fi extrase de la această organizație sunt: crearea unui mediu educațional atractiv, cooperativ și conectat la tendințele educaționale actuale și viitoare, concentrarea pe formarea agenților educaționali pe termen lung, responsabilizarea participanților asupra propriei educații, dezvoltarea competențelor secolului al XXI-lea și abilității de creare a unei viziuni proprii asupra viitorului.

2013 – Teach for Romania (teachforromania.org)

Teach for Romania (n.d.) este o organizație nonprofit, parte a unei rețele globale, Teach for All, în care se regăsesc organizații din peste 60 de țări din întreaga lume. Această rețea are ca scop extinderea accesului la educație și împărtășirea bunelor practici și a soluțiilor descoperite la nivel local, peste granițe, pentru a accelera progresul în toată rețeaua (teachforromania.org).

Teach for Romania (n.d.) pregătește adulți care doresc să devină profesori în învățământul de stat din medii defavorizate. Organizația pune accent nu doar pe cunoștințele de asimilat, ci și pe abilitățile socio-emoționale de dezvoltat și mediul în care copiii și adolescenții cresc și își dezvoltă personalitatea. Tocmai de aceea, metodele și instrumentele pe care le profesorii le folosesc urmăresc să dezvolte abilitățile și atitudinile tinerilor și să contribuie la progresul lor personal, social și, ulterior, profesional.

Școlile selectate și participante în rețea beneficiază de programe de formare periodice și de conferințe cu rolul de a împărtăși modele de bune practici pedagogice care pot fi verificate experimental.

Totodată, conform organizației, profesorii beneficiază de consultanță în diversificarea activităților și a metodelor de predare-învățare-evaluare la clasă, precum și de acces la expertiza altor actori-cheie ai educației, personalități recunoscute la nivel național și internațional.

Pentru a produce o schimbare pozitivă în sistemul de învățământ românesc, Teach for Romania, este sprijinită de organizații și companii naționale, dar și de Ministerul Educației Naționale prin intermediul Protocolului de parteneriat nr. 8082 încheiat în 21.01.2014.

Bunele practici care pot fi extrase de la această organizație sunt: management strategic cu direcții clar definite și cunoscute de echipă, colaboratori internaționali în rândul instituțiilor de învățământ și al agenților educaționali independenți, implicarea agenților educaționali în activități de formare continuă pentru a susține dezvoltarea copiilor și tinerilor, încurajarea agenților educaționali spre desfășurarea activităților în medii defavorizate pentru a extinde accesul la educație și a contribui la dezvoltarea plenară a tinerilor atât cognitivă, cât și socio-emoțională.

2013 – Saga Kid (<http://asaga.ro>)

Saga Kid (Școala Alternativă de Gândire Aplicată, n.d.) este o școală orientată pe educație experiențială care își propune să susțină dezvoltarea armonioasă a copiilor și a viitorilor adolescenți.

Școala pune accent pe dezvoltarea competențelor secolului al XXI-lea, încă de timpuriu, pentru a pune bazele unei dezvoltări personale și sociale structurate.

Oferta școlii include opt programe principale (Before School, After School, Virtual, De Vară, Oxford, Weekend, Online, All in) în care sunt incluse 16 cursuri de bază și alte 11 cursuri opționale (Saga Kid, n.d.).

Între programele organizației se numără și Saga Grown-Up prin care școala oferă părinților ocazia de a descoperi mai bine rolul de părinte și de a-și îmbunătăți calitatea relației cu copiii lor prin comunicare, activități făcute împreună și empatizare.

Bunele practici care pot fi extrase de la această organizație sunt: dezvoltarea structurată a competențelor secolului al XXI-lea și a competențelor esențiale de viață, derularea activităților într-un

mediu controlat, implicarea părinților în dezvoltarea tinerilor, formarea părinților, ca agenți educaționali, pentru a-și înțelege mai bine rolul și a contribui la educația informală a propriilor copii și adolescenți și în afara programelor.

II.3. Factori de succes și bune practici extrase din analiza organizațiilor bazate pe învățarea experiențială

Din analiza organizațiilor bazate pe învățarea experiențială, agenții de schimbare pot desprinde exemple de bune practici care pot fi aplicate în propriile organizații sau programe de formare bazate pe învățarea experiențială după cum urmează:

1. Învățarea experiențială nu are bariere, limite sau granițe, se poate face oriunde, de oricine, oricând. La nivel mondial există numeroase organizații care facilitează, de zeci de ani, programe educaționale construite pe principiile învățării experiențiale, contribuind la dezvoltarea unei societăți mai adaptate necesităților prezentului și ancorate în cerințele viitorului. Constatăm că învățarea experiențială se poate derula în orice țară, în orice context de învățare în format offline și online, inclusiv în medii defavorizate, oricând, atât timp cât există agenți educaționali pregătiți, ancorați la nevoile tinerilor, tendințele pieței și interesați de dezvoltarea tinerilor în contexte educaționale eficient construite.
2. Pentru a facilita dezvoltarea personală, socială și profesională a adolescentului, toate organizațiile și programele bazate pe învățarea experiențială pun accentul pe mediul de învățare, un factor esențial și catalizator care susține dezvoltarea participanților. Toate organizațiile studiate, fără excepție, derulează activități în mediul natural și în mediul social. Activitățile din mediul natural permit reconectarea cu natura, reglarea emoțională și dezvoltarea competențelor de bază în timp ce activitățile derulate în mediul social permit atât dezvoltarea competențelor de bază, cât și a competențelor sociale și complexe, cum sunt competențele secolului al XXI-lea. Mediul poate fi ales și adaptat în funcție de obiectivele și de activitățile de formare, însă, în aceeași măsură, poate fi și vizitat pentru a-l observa dacă ne referim la medii naturale, medii culturale sau medii profesionale.
3. Programele de educație experimentală din lume, studiate, se orientează atât pe dezvoltarea relației cu sinele, cât și pe dezvoltarea relației cu cei din jur. Obiectivele programelor pun accent atât pe competențele esențiale, de viață, cât și pe competențele sociale și competențele complexe, transdisciplinare. Pornind de la obiectivul de a dezvolta un corp sănătos și o minte sănătoasă ca bază pentru celelalte obiective, ulterior, se continuă cu dezvoltarea competențelor complexe. Câteva exemple sunt capacitatea de adaptare la medii noi, conștientizarea impactului asupra mediului natural, conștientizarea diferențelor culturale, importanța implicării civice și a contribuției sociale, comunicarea într-o limbă străină, competența de a învăța, gândirea critică și analiza, creativitatea, leadershipul, rezolvarea problemelor, luarea deciziilor, gestionarea emoțiilor, gestionarea finanțelor. Între trăsăturile de caracter dezvoltate prin interacțiune cu mediile, putem menționa autocunoașterea, dezvoltarea încrederii în sine și a stimei de sine. Acest lucru este posibil fie prin direcția strategică a organizației, fie prin stabilirea unor obiective specifice cu accent în direcțiile menționate anterior în proiectarea și implementarea programelor.
4. Învățarea are loc printr-un proces de alegere și responsabilizare din partea participanților. Este, așadar, esențial ca organizațiile să ofere participanților oportunitatea de a alege ceea ce li se potrivește, astfel încât să își dorească să participe benevol la aceste programe de formare. Participarea volițională este direct corelată cu nivelul de implicare și rezultatele obținute în

termeni de competențe formate. Este, de asemenea, important ca formatorii să încurajeze încă de la început participanții să-și descopere așteptările și nevoile particulare, să-și stabilească obiective personale și să le urmărească pe parcursul derulării programelor alese, indiferent că vorbim de ateliere, tabere, stagii de practică, călătorii, proiecte, activități de voluntariat sau internship-uri plătite.

5. Schimburile interculturale cresc nivelul de coeziune dintre indivizi și popoare și extind beneficiile învățării experiențiale din comunitățile locale din afara țării. Mai mult decât atât, contribuie la dezvoltarea accelerată a competențelor secolului al XXI-lea. Așadar, este recomandată crearea unei infrastructuri și a unei rețele diversificate de agenți educaționali care pot derula programe internaționale în format fizic și on-line. Mai mult, crearea posibilității de personalizare a programelor în funcție de diferite criterii reprezintă un atu. Aceste schimburi pot fi facilitate prin intermediul unităților de învățământ, universităților, organizațiilor profesionale din mediul de afaceri, ONG-urilor, organizațiilor de formare și chiar prin colaborarea dintre acestea.
6. Învățarea este accelerată prin crearea spațiilor și alocarea de timp și ocazii pentru reflecție, discuții libere și pentru diseminarea rezultatelor. Toate organizațiile și programele bazate pe învățarea experiențială prezentate anterior utilizează modelul lui D. Kolb, atât în cadrul programelor de învățare facilitate copiilor, tinerilor și adulților, cât și în cadrul organizării proiectelor de la nivel național și internațional. Se valorifică rolul reflecției și al soluțiilor identificate local prin transfer în rețea și diseminarea rezultatelor obținute, astfel încât învățarea să fie continuă. Este de reținut încurajarea reflecției asupra experiențelor de învățare pe durata programului, colectarea feedback-ului și posibilitatea publicării articolelor sau a evaluărilor de către participanți, astfel încât viitorii participanți să poată beneficia de informații relevante în viitoarele lor programe.
7. Procesul de învățare experiențială se adaptează și se îmbunătățește continuu în funcție de obiectivele personalizate ale participanților și de schimbările diferitelor medii. Programele evoluează, se adaptează și se diversifică, aspect înțeles și îmbrățișat de fiecare organizație studiată. Așadar, este esențială crearea și implementarea unei culturi a schimbării și a îmbunătățirii continue pe tot parcursul derulării proiectelor inițiate de organizațiile educaționale și de agenții schimbării. Mai mult decât atât, cultura îmbunătățirii continue reprezintă mai mult decât un deziderat, o condiție esențială pentru buna adaptare a programelor anual și de la un grup de participanți la altul. În acest sens, măsurarea rezultatelor programului, culegerea feedback-ului continuu de la participanți și orientarea spre idei și soluții noi, de îmbunătățire reprezintă instrumente practice și facile pe care orice organizație sau agent educațional le poate utiliza.
8. Organizațiile bazate pe învățarea experiențială cu cele mai ridicate rezultate sunt cele în care principalii agenți ai schimbării lucrează simultan și în echipă spre beneficiul participanților. Între agenții educaționali, cel mai frecvent menționați se regăsesc traineri, formatori, coordonatori de tabere și drumeții în aer liber, terapeuți, profesori din mediul educațional de stat și privat, consultanți și specialiști din diferite domenii profesionale ale mediului de afaceri, ONG-uri, asociații, administrații și consilii locale, regionale, ministere și organisme internaționale. Așa cum am putut constata, fiecare dintre acești actori educaționali poate aduce o contribuție directă nu doar la dezvoltarea personală și socială a adolescenților, ci chiar la crearea unor contexte de învățare adaptabile pentru toate vârstele în fiecare etapă de dezvoltare.
9. Prin organizațiile și bunele practici prezentate în acest capitol, se pot observa bazele unei școli pentru toată lumea în care adolescenții pot învăța alături de frații lor mai mari și mai mici, alături de colegi, părinți și adulți, sub îndrumarea profesorilor, formatorilor, antrenorilor, specialiștilor din diferite domenii și mentorilor. Se creează, astfel, condițiile naturale și integrate pentru

învățare, după propriul ritm, care înlocuiesc mediul instituțiilor de învățământ tradiționale, formale, rigide. Astfel, educația nu mai este limitată de orare, intervale sau infrastructuri rigide. Disciplinele devin transversale și se construiesc prin antrenarea afinităților și expunerea la o varietate de experiențe și activități practice de învățare. Școala și educația devin o parte integrantă a vieții, iar învățarea un proces viu, zilnic, continuu, nesistat de vacanțe școlare. Temele sunt înlocuite de exerciții, proiecte sau probleme de rezolvat prin învățare și exersare, clasele, comunitatea, natura devin medii de dezvoltare, iar curriculumul se transformă în structură de sprijin pentru îndrumarea tinerilor și îmbunătățirea procesului de formare pentru facilitatori. Scopul acestui cadru educațional este de a crea și antrena competențele esențiale, competențele complexe și trăsăturile de caracter ale adolescenților, astfel încât aceștia să-și poată dezvolta continuu personalitatea și relațiile sociale cu cei din jur și comunitățile din care fac parte pentru îmbunătățirea propriei vieți și a calității vieții celor cu care interacționează.

Aceste bune practici reprezintă exemple de factori de succes care pot fi utilizați de agenții de schimbare în propriile inițiative educaționale ca punct de pornire în proiectarea și implementarea programelor bazate pe învățarea experiențială care să contribuie la dezvoltarea personală, socială și, ulterior, profesională a adolescenților.

CAPITOLUL III.

Modelul *Grow Up for Life* – de la bune practici la o soluție educațională aplicată bazată pe învățarea experiențială

III.1. Dovezi empirice pentru validarea modelului

Nevoia înființării modelului *Grow Up for Life* este fundamentată pe trei direcții strategice: pilonii teoretici și metodologici analizați în capitolele anterioare și rezultatele măsurabile obținute direct din cercetările practic-aplicative prezentate în volumul 3 „*Învățarea experiențială în școli. Investigații psihopedagogice*” și studiul din volumul 4 „*Perspective pentru proiectarea programelor educaționale bazate pe învățarea experiențială – studiu în mediul online*”.

Primele dovezi care susțin viabilitate modelului provin din investigațiile psihopedagogice de la Colegiul Național „George Coșbuc” și Colegiul Tehnic „Anghel Saligny” din Cluj-Napoca, care demonstrează că un context pedagogic adecvat poate genera schimbări semnificative:

- relevanța practică: cel mai apreciat atribut al programului de intervenție derulat în ambele unități de învățământ a fost conexiunea directă cu situații din viață reală și relevanța subiectelor abordate. Acest rezultat ne-a confirmat că adolescenții sunt mult mai motivați atunci când învățarea are utilitate practică imediată;
- metodele preferate de învățare: rezultatele cercetării arată că preferințele educaționale se schimbă greu și necesită timp. Dacă înainte de intervenție, tinerii prioritizau învățarea digitală, ulterior s-au reorientat spre metode experiențiale. Acest rezultat argumentează necesitatea unei entități sustenabile care să ofere continuitate prin intervenții repetate sau întinse pe perioade de timp mai mari de un an. Ținem cont că schimbarea mentalității se poate face printr-un model organizațional care oferă servicii și produse permanent;
- implicarea principalilor actori educaționali: cercetările au evidențiat necesitatea integrării adulților (familie, școală, comunitate, specialiști din mediul de afaceri) în procesul de dezvoltare al tinerilor. *Grow Up for Life* a fost proiectat în așa fel încât să acopere acest deficit și să aducă împreună agenții educaționali alături de adolescenți, prin acces la noi medii și contexte de învățare (voluntariat, ateliere, practici profesionale, vizite educaționale) care să devină o obișnuință.

Alte dovezi relevante care fundamentează necesitatea strategică a înființării modelului provin din studiul online derulat pe un grup țintă de peste 700 de participanți din municipiul București și din județele Bistrița-Năsăud, Brăila, Cluj, Iași, Maramureș și Suceava, prezentat în volumul intitulat *Perspective pentru proiectarea programelor educaționale bazate pe învățarea experiențială – studiu în mediul online*.

Câteva dintre datele identificate despre realitatea adolescenților de astăzi au reflectat următoarele oportunități de valorificat:

- lipsa integrării între diverse medii educaționale: deși 83% dintre participanții la studiu provin din familii nucleare stabile, timpul lor este împărțit între școală (68%) și acasă (43,5%) și doar 13% dintre respondenți își petrec timpul în comunitate/spațiul social sau natură (10,3%). *Grow Up for Life* rezolvă această problemă, oferind un nou spațiu necesar, în care adolescentul

poate avea acces la medii diferite în care să experimenteze realitatea socială și profesională și inclusiv să se conecteze la mediul natural;

- orientarea spre învățarea în contexte formale, nonformale și informale: pentru 51,4% dintre adolescenți, mediul ideal de învățare este o combinație între școală sub coordonarea cadrelor didactice, în afara școlii alături de un specialist în educație și toate experiențele continue din viața de zi cu zi. În plus, 21,5% consideră că mediul ideal de învățare și dezvoltare se află peste tot (oricând, oriunde, alături de oricine) prin experiențele proprii din viața de zi cu zi. Soluția noastră este potrivită deoarece propune acest ecosistem hibrid de învățare, solicitat de mai mult de jumătate din respondenții chestionați;
- competențele pe care adolescenții doresc să și le dezvolte versus oferta actuală: am constatat că cele mai dorite competențe de dezvoltat sunt inteligența emoțională (85,5%), luarea deciziilor (84,7%), creativitatea (84%) și gândirea critică (80,4%). Inclusiv interesul privind sănătatea propriului corp și a minții a obținut un procent de 82%. Aceste procente reprezintă o dovadă a faptului că tinerii simt nevoia unor programe sau contexte în care aceste direcții de interes să fie îndeplinite;
- aspirația către antreprenoriatul social: un rezultat surprinzător a fost motivația tinerilor de a deveni agenți ai schimbării: 12,3% aspiră să fie antreprenori sociali și să rezolve probleme de sănătate, mediu și sărăcie, care afectează societatea. *Grow Up for Life* a fost proiectat pentru a oferi infrastructura de mentorat și coaching necesară transformării acestor aspirații în proiecte de impact social palpabil.

Prin urmare, modelul organizațional propus nu este o construcție abstractă și teoretică, bazată doar pe cercetarea celor mai recunoscute organizații de la nivel mondial și național, ci o reflecție a deschiderii dialogului cu adolescenții, valorificarea metodelor de învățare experiențiale și rigoarea managementului *Kaizen* și al calității.

Dovezile extrase din cele trei studii (offline și online) converg către aceeași concluzie: noile generații de tineri sunt orientate către nevoi reale ale societății și își doresc un spațiu sigur și sustenabil, pentru antrenament. *Grow up for Life* este soluția noastră la această necesitate, prevenind decalajul dintre teorie și practică și reducând riscul de inadaptare socio-profesională la vârstă adultă.

Această entitate are rolul de a continua activitatea de dezvoltare a personală și socială a adolescenților din România și după finalizarea acestui demers științific, oferind un cadru sustenabil și aplicativ.

III.2. Contextul apariției modelului: de la instrument de cercetare la soluție sustenabilă

Inițial, conceptul *Grow Up for Life* a reprezentat o interfață metodologică menită să sprijine derularea cercetărilor practic-aplicative prezentate în volumul 3, „*Învățarea experiențială în școli. Investigații psihopedagogice*” și studiul din volumul 4, „*Perspective pentru proiectarea programelor educaționale bazate pe învățarea experiențială – studiu în mediul online*”. Obiectivul principal a fost construirea unui cadru prin care să se poată facilita comunicarea cu adolescenții și diseminarea ideilor pentru validarea acestora în rândul comunităților de tineri de la nivel național.

Însă, pe parcursul derulării cercetărilor, necesitatea existenței unui model organizațional permanent a devenit tot mai evidentă. Am constatat că adolescenții nu au nevoie doar de participarea la un program sau studiu punctual, ci de un spațiu stabil de dezvoltare care să le ofere o diversitate de soluții pedagogice, online și offline. Datele au indicat necesitatea unui acces pe termen lung la resurse

adaptabile, care să răspundă nevoilor specifice fiecărei etape de vârstă și noilor interese dezvoltate în timp.

Prin urmare, proiectarea acestui model a pornit de la un simplu instrument de cercetare și a devenit un răspuns direct la nevoile adolescenților din prezent, corelat cu tendințele și oportunitățile educației viitorului.

III.3. Elemente de constituire și fundamentare

Grow Up for Life este o inițiativă independentă de tip start-up, fondată în data de 30 august 2017 și lansată oficial în data de 17 noiembrie 2017 prin intermediul platformei digitale <https://www.facebook.com/growup4life/>.

Începând cu 17 noiembrie 2017, *Grow Up for Life* a adus în atenția adolescenților din țară informații și materiale în format scris și video, originale sau preluate, cu scopul de a crește nivelul de conștientizare asupra potențialului de dezvoltare personală și socială a adolescenților.

Începând din februarie 2019, *Grow Up for Life* a urmărit dezvoltarea de parteneriate strategice cu organizații profesionale din mediul privat, cu profil mixt: academic și socio-economic. Este important ca aceste colaborări să funcționeze ca platforme de legătură între tineri, mediul universitar, organizații comunitare și mediul de afaceri, facilitând implementarea unor soluții comune pentru provocările societății actuale.

Prin această rețea de colaborare, modelul poate beneficia de expertiza unei comunități extinse de specialiști, care includ:

- oameni de știință cu activitate realizată concomitent în cercetare și în mediile aplicative;
- cadre didactice, studenți, masteranzi, doctoranzi din diferite facultăți și universități din țară și din străinătate;
- parteneri din instituții publice sau private de știință, educație, cultură;
- parteneri din mediul de afaceri (din organizații patronale, camere de comerț, comunități de investitori, asociații profesionale, companii române românești și străine);
- parteneri din mediul diplomatic (consuli, ambasadori, reprezentanți din institute și centre culturale străine);
- parteneri comunitari (organizații de studenți, tineret, culturale și sociale).

III.4. Elemente de identitate: Misiune, Viziune, Valori

Modelul de funcționare al *Grow Up for Life* a fost fundamentat pe o viziune strategică, ce a urmărit integrarea bunelor practici de proiectare și implementare a programelor bazate pe învățarea experiențială, detaliate în capitolele anterioare. Arhitectura organizațională a fost dezvoltată pornind de la definirea misiunii, urmată de stabilirea viziunii și a valorilor fundamentale, care au generat ulterior direcțiile și subdirecțiile strategice, precum și portofoliul de produse și servicii educaționale.

În continuare, vom detalia aceste elemente de management strategic pentru mai multă claritate asupra direcției adoptate în proiectarea și funcționarea modelului *Grow Up for Life*.

Misiune

Grow Up for Life susține dezvoltarea personală și socială a adolescenților, prin învățare experiențială, în medii prielnice, implicând principalii agenți educaționali, pentru adaptarea cu succes la cerințele contemporane și valorificarea oportunităților viitorului.

Viziune

Grow Up for Life este cadrul educațional nonformal în care adolescenții interesați de propria dezvoltare găsesc resurse, îndrumare și sprijin de la agenții educaționali pentru a-și dezvolta obiceiurile, personalitatea, relațiile sociale, competențele de viață și competențele secolului al XXI-lea în armonie cu propria viziune și cu cerințele viitorului.

Îndeplinirea viziunii se realizează prin îmbunătățirea continuă a ofertei educaționale, ținând cont de nevoile și așteptările beneficiarilor direcți și indirecti, privind următoarele direcții:

- dezvoltarea obiceiurilor și a instrumentelor facile pentru menținerea și îmbunătățirea sănătății fizice, mintale și emoționale pe tot parcursul vieții, facilitate în spații de socializare, prin învățare practică, relaxare și conectare cu natura;
- dezvoltarea personalității pentru a descoperi cine sunt, cine vor să devină și unde își doresc să ajungă;
- dezvoltarea competențelor esențiale, de viață, utile în diferite medii (acasă, la școală, în societate, în natură și la viitoarele locuri de muncă);
- dezvoltarea competențelor sociale și a competențelor secolului al XXI-lea pentru valorificarea lor în contexte personale, sociale, academice și profesionale de la nivel național și internațional;
- implicarea activă și contribuția cu valoare în acțiuni cu impact benefic asupra persoanelor defavorizate, a comunității sociale, educaționale și profesionale și asupra mediului natural.

Valori:

- *Învățare experiențială* – facilitarea experiențelor de învățare participativă, stimularea reflecției și a comunicării, încurajarea schimbului de percepții și învățăminte, sprijin și ghidare pe tot parcursul procesului.
- *Respect* – valorizarea diferențelor provenite din medii diferite de creștere și educație, respectarea convingerilor, valorilor, opiniilor și modurilor diferite de exprimare și contribuție pentru a menține un mediu sigur și propice dezvoltării; manifestarea respectului prin limbaj, atitudine și comportament în toate activitățile derulate.
- *Colaborare* – deschidere, dialog, înțelegere și cooperare între adolescenți, părinți, formatori, specialiști din domenii variate și infrastructurile conectate la realitatea generațiilor de astăzi.
- *Autoeficacitate* – dezvoltarea atitudinii și a comportamentelor de tipul „sunt capabil/ă, pot” pentru utilizarea eficientă a propriului potențial.
- *Implicare* – participarea activă, din propria voință, în procesul de transformare a experiențelor de învățare în competențe.
- *Responsabilitate* – asumarea 100% a propriei dezvoltări personale și sociale.
- *Egalitate de șanse* – orice adolescent este binevenit să se alăture, indiferent de etnie, naționalitate, religie, gen sau nivel de educație atât timp cât este dispus să se implice activ în propria dezvoltare și să respecte aceste valori.

Logo

Simbolistica logoului valorizează ideea că, spre deosebire de unele plante care cresc singure în natură și care, în anumite condiții, nu supraviețuiesc sau cresc având deficiențe, cele care se dezvoltă într-un mediu prielnic, sigur, adaptat nevoilor și primind atenție, îngrijire și resurse de la oameni cu experiență în creșterea lor se pot dezvolta mai viguroase și se pot



Figura III.1. Logo „Grow Up for Life”

adapta cu o ușurință sporită, integrându-se mai bine în mediul natural și oferind roade bogate la maturitate.

Prin corelație, adolescenții au nevoie de suport oferit de agenții educaționali, în medii prielnice, sigure și adaptate nevoilor lor. Beneficiind de atenția și de grija unor specialiști, care le pot oferi acces la experiențe de învățare și resurse utilizabile și necesare pe tot parcursul vieții, vor avea șanse mai mari de reușită în viață. Scopul acestui cadru este să susțină creșterea și dezvoltarea adolescenților pe parcursul derulării programelor de dezvoltare, dar și ulterior încheierii lor, astfel încât, înainte de a ajunge la maturitate, adolescenții să aibă convingerea că sunt pregătiți să facă față provocărilor și să obțină rezultate pe măsura potențialului lor.

Motto

Mottoul organizației este „*Crești pe viață și pentru viață*” pentru a sublinia importanța utilizării învățării experiențiale ca instrument continuu pentru creșterea și dezvoltarea vieții.

Membrii echipei

Membri echipei *Grow Up for Life* provin din rețeaua de profesioniști și parteneri din mediul de afaceri și mediul educațional cu care am colaborat în ultimii cincisprezece ani. Între aceștia care se regăsesc formatori, specialiști, practicieni și cercetători într-o diversitate de domenii aferente evoluției umane și dezvoltării comunitare, precum psihologie, sociologie, pedagogie, științe juridice, științe administrative, comunicare și relații publice, economie, management, marketing, contabilitate, finanțe și antreprenariat social. Intenția este de a pune în legătură adolescenții cu specialiștii potriviți, în funcție de disponibilitatea lor și de oportunitățile oferite de viitoarele proiecte.

CAPITOLUL IV.

Operaționalizarea modelului: strategia de dezvoltare și impactul în mediul online

Structura acestui capitol pornește de la arhitectura modelului, continuă cu dinamica sa operațională și culminează cu validarea externă. Această succesiune a fost aleasă pentru a demonstra că *Grow Up for Life* nu este doar un concept teoretic, ci o interfață vie, capabilă să interacționeze cu tinerii și să evolueze prin urmărirea unor indicatori reali.

Sunt, astfel, detaliate trei dimensiuni fundamentale:

- 1) arhitectura strategică: definirea strategiei de dezvoltare pe termen lung și a cadrului de organizare și funcționare;
- 2) dinamica evolutivă: analiza celor trei etape de dezvoltare organizațională conform modelului lui Kotler (1999) – *lansare (start)*, *dezvoltare (grow)* și *dezvoltare strategică (strategize)* – și tranzițiile dintre acestea;
- 3) validarea impactului digital: analiza rezultatelor și a vizibilității modelului în cadrul comunității online, ca dovadă a relevanței sale sociale.

Scopul acestui capitol este să prezinte modul de organizare al modelului și capacitatea acestuia de a genera impact real în viața adolescenților. Un alt aspect urmărit este argumentarea necesității menținerii unui echilibru între planificarea riguroasă, care integrează elementele de valoare, extrase din cercetările anterioare și capacitatea de adaptare la noile cerințe și rigori ale viitorului.

IV.1. Strategia de dezvoltare și modul de organizare

Modelul *Grow Up for Life* este orientat pe șase direcții menite să susțină misiunea, viziunea și valorile entității:

1. Dezvoltarea sănătății fizice, mintale și emoționale;
2. Dezvoltarea personalității;
3. Dezvoltarea competențelor de viață;
4. Dezvoltarea competențelor sociale;
5. Dezvoltarea competențelor secolului al XXI-lea;
6. Dezvoltarea implicării active și a contribuției sociale.

Aceste direcții strategice (Figura IV.1) au fost stabilite ca urmare a rezultatelor obținute în cadrul cercetării teoretice și a celor trei studii derulate, astfel încât să valorifice multiple direcții de dezvoltare, în conformitate cu tendințele pieței dar și cu nivelul de sănătate, bunăstare și potențialul de dezvoltare a competențelor adolescenților prin accesul la diferite medii.

În Tabelul IV.1 sunt oferite câteva exemple privind direcțiile strategice și ce anume se urmărește prin fiecare dintre ele. Această listă nu este exhaustivă.

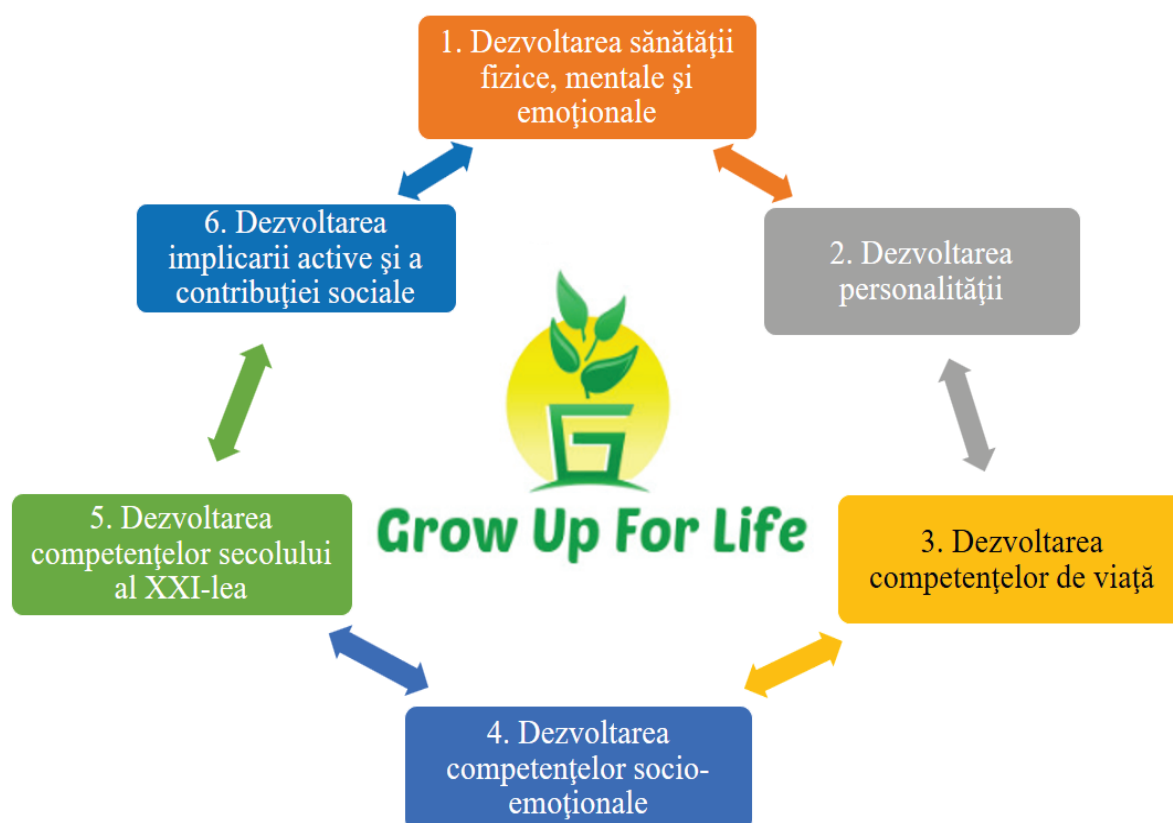


Figura IV.1. Direcții strategice „Grow Up for Life”

Tabelul IV.1. Direcții strategice „Grow Up for Life” – viziune pe termen lung

Direcții strategice	Detalii privind direcțiile strategice
Dezvoltarea sănătății fizice, mentale și emoționale	✓ creșterea capacității de a avea grijă de propria sănătate (corp, minte, emoții) ✓ cunoașterea și înțelegerea schimbărilor care au loc la nivel fizic, mental și emoțional odată cu înaintarea în vârstă ✓ cunoașterea și înțelegerea unor concepte de bază din nutriție precum și a modalităților de a găti hrană sănătoasă ✓ cunoașterea și înțelegerea modalităților corecte de a te odihni, de a te relaxa și de a-ți reface energia ✓ dezvoltarea comportamentelor sănătoase prin formarea unor obiceiuri care să asigure un stil de viață sănătos, sustenabil și autosuficient
Dezvoltarea personalității	✓ autocunoaștere ✓ orientare personală, socială, școlară și profesională ✓ dezvoltarea încrederii în sine, a stimei de sine, a curiozității și a perseverenței/curajului ✓ cunoașterea rolurilor personale și sociale și dezvoltarea acestora ✓ cunoașterea și aplicarea unor noțiuni de bază din psihologie
Dezvoltarea competențelor de viață	✓ acordarea primului ajutor în caz de urgență ✓ autoapărare ✓ organizarea mediului (personal, profesional, digital) ✓ gestionarea timpului și a energiei ✓ pregătirea pentru școală, evaluări și examene ✓ managementul propriei vieți – practici și instrumente utile ✓ gestionarea bugetului/finanțelor proprii ✓ cunoașterea unor noțiuni de bază despre taxe, impozite, legi ✓ gestionarea sănătoasă a succesului și a eșecului

	✓ gestionarea sănătoasă a relațiilor interpersonale ✓ gestionarea unor evenimente ca divorțul părinților sau despărțiri ✓ gestionarea sănătoasă a doliului ✓ mentenanța și automenținerea unui autovehicul personal ✓ alegerea articolelor vestimentare potrivite și întreținerea garderobei ✓ alte abilități practice pentru a trăi o viață de calitate
Dezvoltarea competențelor sociale	✓ competențe abordate: negocierea, persuasiunea, inteligența emoțională, empatia, colaborarea și coordonarea cu ceilalți, leadershipul și influența socială ✓ comunicarea interpersonală atât față în față, cât și în mediul online ✓ managementul schimbării și al dezvoltării atât la nivel individual, cât și la nivel de echipă ✓ înțelegerea și adaptarea regulilor de conduită și de bune maniere utilizate în diferite contexte sociale, comunități și culturi
Dezvoltarea competențelor secolului al XXI-lea	✓ competențe abordate: rezolvarea problemelor complexe, gândirea critică și analiza, gândirea analitică și inovația, creativitatea, originalitatea și inițiativa, învățarea activă și elaborarea strategiilor de învățare, analiza și luarea deciziilor, managementul oamenilor, reziliența și flexibilitatea, elaborarea ideilor noi și competențe antreprenoriale ✓ dezvoltarea competențelor digitale în tehnologie, informatică, a competențelor în inginerie, matematică și a competențelor în științe ✓ dezvoltarea competențelor de sensibilizare și de expresie culturală, cunoașterea și înțelegerea diversității interculturale și comunicarea în limbi străine
Dezvoltarea implicării active și a contribuției sociale	✓ implicarea în inițiative cu impact asupra persoanelor defavorizate, a comunității sociale, educaționale și profesionale ✓ implicarea în inițiative cu impact asupra mediului natural ✓ competențe abordate: competențe civice/influență socială

Grup țintă:

Produsele și serviciile se adresează adolescenților și includ următorii agenți educaționali:

1. părinți, membri ai familiei;
2. profesori, formatori și traineri;
3. specialiști din companii, din mediul de afaceri;
4. specialiști din organizații, comunități școlare și sociale (școli, universități, ONG-uri, fundații etc).

Strategia modelului este expusă în Tabelul IV.2.

Modul de organizare al modelului

Pe termen mediu și lung, pentru atingerea misiunii, viziunii, valorilor și a strategiei elaborate, modelul utilizează o structură de management inspirată din bunele practici industriale (*Kaizen* și managementul calității), adaptată mediului educațional.

Concret, pornind de la direcțiile și subdirecțiile strategice, se vor elabora programe strategice (cu o durată de câțiva ani) cărora li se vor subordona proiecte anuale. Proiectele anuale vor fi susținute de obiective anuale și monitorizate prin indicatori de performanță și ținte măsurabile.

Stabilirea obiectivelor anuale va avea loc pe baza rezultatelor obținute în anul precedent, a schimbărilor și a tendințelor noi și a identificării de noi oportunități de îmbunătățire pe parcursul anului.

Pentru asigurarea și îmbunătățirea nivelului de calitate dorit, se va utiliza o structura de standarde și proceduri. Înțelegem prin standarde acele documente interne ale unei organizații care prezintă cel mai bun mod de lucru în termeni de eficiență și eficacitate. Rolul standardelor este să stabilizeze procesele, să crească productivitatea, să minimizeze pierderile și riscurile și să susțină îndeplinirea obiectivelor, monitorizarea și îmbunătățirea rezultatelor.

Tabelul IV.2. Strategia „Grow Up for Life” – viziune pe termen lung

Misiune	Viziune	Valori	Direcții strategice	Subdirecții	Servicii și produse – pe termen lung	Medii
<i>Grow Up for Life</i> susține dezvoltarea personală și socială a adolescenților, prin învățare experiențială, în medii prietnice și implicând principalii agenți educaționali pentru adaptarea cu succes la cerințele contemporane și valorificarea oportunităților viitorului.	<i>Grow Up for Life</i> este cadrul educațional nonformal în care adolescenții interesați de propria dezvoltare găsesc resurse, îndrumare și sprijin de la agenții educaționali pentru a-și dezvolta obiceiurile, personalitatea, relațiile sociale, competențele de viață și competențele secolului al XXI-lea în armonie cu propria viziune și cu cerințele viitorului.	✓ Învățare experiențială ✓ Respect ✓ Colaborare ✓ Autoeficacitate ✓ Implicare ✓ Responsabilitate ✓ Egalitate de șanse	1. Dezvoltarea sănătății fizice, mintale și emoționale 2. Dezvoltarea personalității 3. Dezvoltarea competențelor de viață 4. Dezvoltarea competențelor sociale 5. Dezvoltarea competențelor secolului al XXI-lea 6. Dezvoltarea implicării active și a contribuției sociale	1. Programe de dezvoltare pentru adolescenți	1.1. Ateliere 1.2. Programe personalizate 1.3. Tabere 1.4. Colaborări în săptămâna „Școala Altfel” 1.5. Vizite în companii 1.6. Stagii de practică profesională în companii 1.7. Acțiuni de voluntariat în comunitate	Fizic
				2. Învățare autonomă pentru oricine, oricând, oriunde	2.1. Articole 2.2. Ghiduri practice 2.3. Broșuri 2.4. Cărți și e-book-uri 2.5. Programe și cursuri online	Online
				3. Colaborări cu agenții educaționali	3.1. Întâlniri de grup și individuale cu specialiști autorizați și calificați din diferite sectoare de activitate. 3.2. Webinare pe teme de interes pentru adolescenți, părinți, profesori, colaboratori din mediul de afaceri și educațional.	Fizic și online
				4. Cercetare, dezvoltare și îmbunătățire continuă	4.1. Articole științifice 4.2. Derulare program de cercetare doctorală 4.3. Inovații digitale 4.4. Testare de servicii și programe noi	Online
				5. Leadership și implicare socială	5.1. Formarea mentalului colectiv prin apariții/diseminări rezultate/postări în spațiul online și mass-media. 5.2. Implicarea în proiecte regionale și naționale cu impact benefic social, personal și asupra mediului natural.	Online și fizic

Activitatea va fi susținută de standarde, organizate pe trei piloni de eficiență:

1. pilonul metodologic (include standarde de lucru și control): garantează că fiecare atelier sau curs este proiectat pe baza nevoilor specifice ale tinerilor, asigurând pregătirea formatorului, verificarea proceselor și evaluarea rezultatelor urmărite;
2. pilonul relațional (include standarde de colaborare): facilitează modul de organizare a comunicării interne și condițiile de colaborare cu agenții educaționali (școală, familie, companii) și parteneri;
3. pilonul administrativ (include standarde de organizare și de management strategic și operațional): asigură sustenabilitatea financiară și logistică, inclusiv administrarea resurselor umane, materiale, juridice, pentru stabilitate pe termen lung.

Întrucât standardele se îmbunătățesc continuu, mai jos sunt menționate câteva exemple de standarde și proceduri interne pe baza cărora se va lucra. Această listă nu este exhaustivă.

Tabelul IV.3. Standarde/proceduri interne (exemple) – viziune pe termen lung

Tip	Denumiri standarde/proceduri interne (exemple)
Standarde de Management Strategic și Operațional	1. Elaborarea bugetului anual și asigurarea finanțării. 2. Monitorizarea și raportarea lunară a bugetului. 3. Monitorizarea și raportarea lunară a stadiului obiectivelor. 4. Monitorizarea și raportarea lunară a stadiului proiectelor. 5. Monitorizarea și raportarea săptămânală și zilnică a activităților. 6. Rezolvarea problemelor interne și a reclamațiilor primite.
Standarde de proces (de lucru)	7. Identificarea și înțelegerea nevoilor de formare a grupului țintă. 8. Definirea oportunității și stabilirea obiectivelor. 9. Pregătirea și redactarea unui curs/program de formare. 10. Pregătirea formatorului (fizic, mintal, emoțional) pentru livrarea cursului/programului. 11. Susținerea unui curs/program de formare. 12. Formarea și dezvoltarea continuă a competențelor personalului.
Standarde de control (verificare)	13. Condiții pentru a fi formator în <i>Grow Up for Life</i>. 14. Nevoile adolescenților în procesul de formare – checklist pentru formator. Tipuri de amenajare a sălii în funcție de obiective. 15. Bune practici pentru o înregistrare de calitate (se aplică la cursuri/seminare online). 16. Tipologii de cursanți dificili – recomandări pentru formatori. 17. Evaluarea reacției participanților (culegere feedback). 18. Evaluarea participanților (învățarea). 19. Evaluarea proiectării și a implementării și îmbunătățirea continuă a procesului de formare (rezultatele). 20. Autoevaluarea formatorului.
Standarde de colaborare	21. Condiții și reguli standard de colaborare cu agenții educaționali. 22. Colaborare cu unități de învățământ. 23. Colaborare cu companii din mediul de afaceri. 24. Colaborare cu familia. 25. Colaborare cu ONG-uri. 26. Colaborare cu autorități locale. 27. Colaborare cu organizații juridice/agenți liber profesioniști.

Standarde de organizare	28. Organizarea resursei umane – echipa – standarde specifice. 29. Organizarea programului de lucru și a concediilor. 30. Organizarea resurselor metodologice (fizice și digitale). 31. Menținerea și îmbunătățirea nivelului de sortare, ordonare, curățenie în spațiile utilizate. 32. Organizarea documentelor juridice (contracte, cereri, aprobări, autorizații, acorduri partenoriale etc.).
-------------------------	--

Resursele

Momentan, resursele provin din finanțare privată. Toate activitățile și rezultatele obținute până în momentul actual au fost acoperite integral din surse proprii.

În funcție de dezvoltarea modelului, se va decide strategia cea mai potrivită pentru a acoperi bugetul, atât din punct de vedere administrativ, al formării și remunerării echipei implicate și a partenerilor, cât și pentru dezvoltarea serviciilor și produselor.

În ceea ce privește infrastructura și spațiile de derulare a activităților, se dorește colaborarea cu agenții educaționali și crearea unei rețele de locații de desfășurare a activităților care să ofere diversitate și flexibilitate participanților.

Mediile care vor fi implicate în activități sunt mediul natural, mediul social, mediul de afaceri, mediul educațional și mediul online. Se urmărește derularea activităților în locații și spații care vor îndeplini cerințele legate de mediu, privind proiectarea și implementarea programelor bazate pe învățarea experiențială.

În ceea ce privește mediul social, de afaceri și educațional, se va opta pentru clădiri cu facilități de predare, studiu individual și studiu în echipă, spații de relaxare, spații pentru servit masa și spații verzi. Vor fi incluse incintele unităților de învățământ, organizațiile de voluntariat, sediile de companii, Bibliotecile Naționale.

Mai mult, pentru a asigura egalitate de șanse și acces nelimitat la programe, mediul online va fi, de asemenea, utilizat, în special, pentru adolescenții care nu locuiesc în municipiul Cluj-Napoca. Pentru formatori, digitizarea va fi o modalitate de a facilita educație diferențiată, de a monitoriza progresul colectiv și individual, de a susține fiecare adolescent în ariile în care este necesar și pentru a-l ajuta să-și îmbunătățească rezultatele educaționale și procesele de învățare.

IV.2. Etapele de dezvoltare: de la înființare la sustenabilitatea modelului

Pentru dezvoltarea modelului *Grow Up for Life*, s-a urmărit modelul celor trei etape de dezvoltare a unei entități organizaționale (Kotler, 1999):

- ✓ *Lansare (Start)*: 2017–2018 – a urmărit testarea interfeței și identificarea obiceiurilor digitale ale tinerilor;
- ✓ *Dezvoltare (Grow)*: 2018–2019) – a urmărit multiplicarea produselor educaționale și structurarea conținutului online pe categorii de postări pentru dezvoltarea minții, corpului și a rolurilor sociale;
- ✓ *Dezvoltare strategică (Strategize)*: 2019–prezent – vizează scalarea modelului și transformarea rezultatelor de cercetare în servicii educaționale accesibile tinerilor.

Etapa Lansare (Start): 2017–2018

În etapa de lansare au fost definite:

- un produs;
- un beneficiar direct;
- un canal de marketing;
- un mesaj de vânzare.

Această strategie a pornit de la nevoia de a crea o comunitate de beneficiari direcți (adolescenți de liceu din grupa de vârstă 14–19 ani) căreia să-i fie trimis un chestionar online, elaborat pentru susținerea celui de-al treilea studiu practic, derulat în cadrul programului de studii de doctorat.

Scopul cercetării online era să identifice nevoile de educație ale adolescenților, pentru a proiecta și implementa programe educaționale care să-i dezvolte personal și social pe beneficiari, raportat la nevoile și aspirațiile personale.

Prin corelație cu scopul cercetării din studiul online, în 2017, strategia de dezvoltare adoptată a fost următoarea:

Produsul livrat: inspirație prin postări zilnice pe pagina de social media, pentru coordonarea propriei vieți și dezvoltarea ei prin instrumente și metode educaționale.

Beneficiarul direct: adolescenții care vor să se dezvolte personal și social.

Canalul de marketing: mediul online.

Mesajul de vânzare: „Crești pe viață și pentru viață”, altfel spus, cunoaște-te, inspiră-te, joacă-te, învață și crești continuu prin învățare experiențială pentru dezvoltarea ta personală și socială.

În această etapă, s-a testat interfața mediului online, s-au identificat primele date despre adolescenți, intervalele orare în care adolescenții sunt activi în mediul online, interese ale acestora și alte informații de interes pentru cercetare.

Etapa *Lansare (Start)* s-a întins pe durata a șapte luni, în intervalul 17 noiembrie 2017–6 august 2018. În această perioadă, frecvența de postare pe pagina *Grow Up for Life* a fost zilnică, având o cadență de o postare pe zi.

Pentru a facilita trecerea dinspre etapa *Lansare (Start)* spre etapa *Grow*, s-a apelat la adolescenții din cadrul studiilor de teren pentru a fi lămurite următoarele aspecte:

- ✓ problemele cu care se confruntă în funcție de vârstă;
- ✓ nevoile pe care le au pe termen scurt, mediu și lung;
- ✓ interesele de dezvoltare pe termen scurt, mediu și lung;
- ✓ modul în care doresc să fie ajutați;
- ✓ cum văd ei școala viitorului.

Postările din această etapă au luat în considerare întrebările, nevoile și recomandările adolescenților care au dat curs inițiativei menționate.

Rezultate obținute în etapa Lansare (Start):

Identificarea 1:

S-a identificat faptul că de la momentul lansării paginii, în 17.10.2017, și până în vara anului 2018, un număr de 87 de adolescenți au apreciat pagina *Grow Up for Life* și au urmărit informațiile transmise.

Această constatare a făcut ca aplicarea chestionarului în mediul online să necesite o abordare diferită, care să includă Inspectorate Școlare Județene, pentru ca numărul respondenților să crească și să ofere date relevante. În acest fel, pagina *Grow Up for Life* a devenit un canal secundar de diseminare a chestionarului și de colectare a răspunsurilor.

Identificarea 2:

În ceea ce privește impactul paginii, s-a identificat faptul că acesta este influențat de nivelul de promovare a paginii. Toate datele prezentate în intervalul 17 noiembrie 2017–6 august 2018 sunt culese în urma impactului organic, nestimulat de activități de promovare.

Ca oportunitate de creștere a impactului paginii și, implicit, a numărului de vizualizări din etapa dezvoltare (*grow*), s-a luat ca *benchmark* (etalon/ standard de referință) de promovare modelul postărilor care depășeau baremul de 250 de vizualizări.

Identificarea 3:

S-a identificat faptul că grupul țintă activează în mediul online și în afara intervalului 20:00–23:00, cu o rată aproximativ egală, pe întreaga durată a zilei (Figura IV.2). Ca oportunitate de valorificat în etapa *Grow*, s-a împărțit ziua în intervale orare și s-au creat exact postările necesare în funcție de interesele identificate ale grupului țintă. Postările au avut o cadență zilnică.

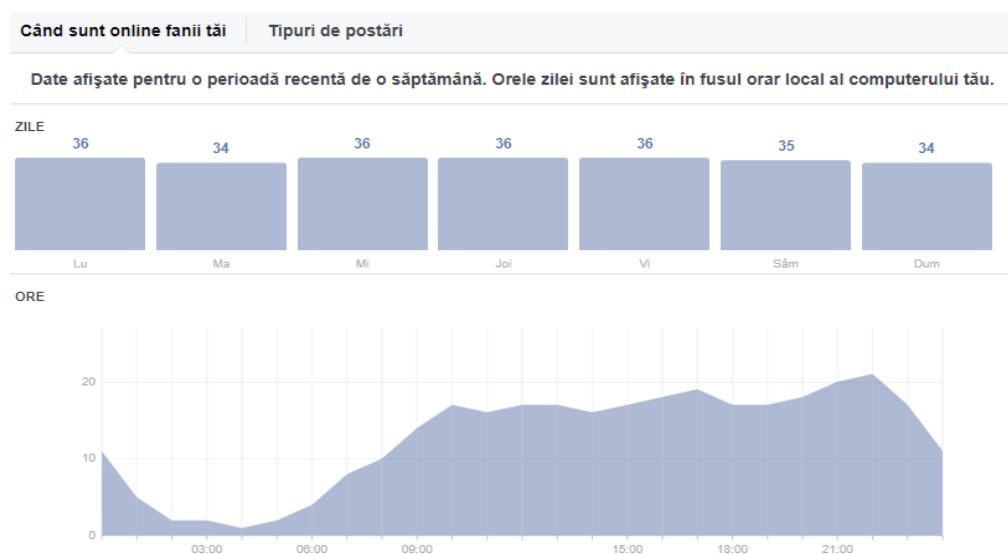


Figura IV.2. Reprezentare grafică – intervalul în care sunt activi online adolescenții

Identificarea 4:

S-a identificat faptul că postările cele mai atrăgătoare sunt cele care utilizează imagini în detrimentul clipurilor video sau al linkurilor (Figura IV.3). Ca oportunitate de dezvoltare pentru etapa dezvoltare (*grow*), au fost utilizate și personalizate imagini grafice și vizuale pentru toate postările.

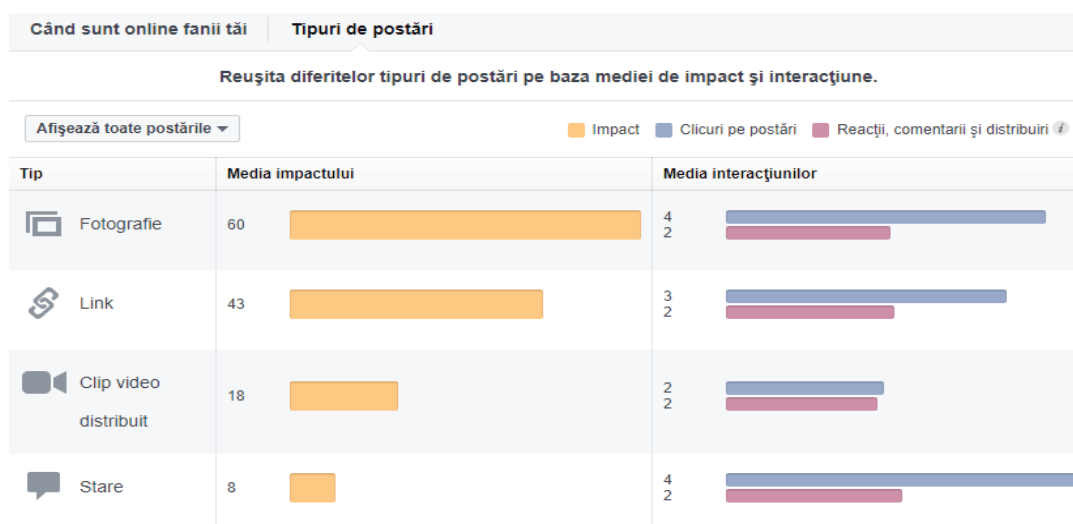


Figura IV.3. Rezultatele diferitelor tipuri de postări pe baza mediei de impact și de interacțiune

Din data de 6 august 2018, s-a intrat în etapa *Dezvoltare (Grow)*.

Etapă *Dezvoltare (Grow)*: 2018–2019

Această etapă a urmărit o multiplicare a produselor și a serviciilor. Altfel spus, în funcție de nevoile identificate și pe parcursul avansării cercetării din teren, s-a îmbunătățit abordarea din mediul online.

Au fost create postări după o structură fixă, ceea ce a dus la o uniformizare a mesajelor transmise și recepționate. Structura testată a fost cea prezentată în Tabelul IV.4.

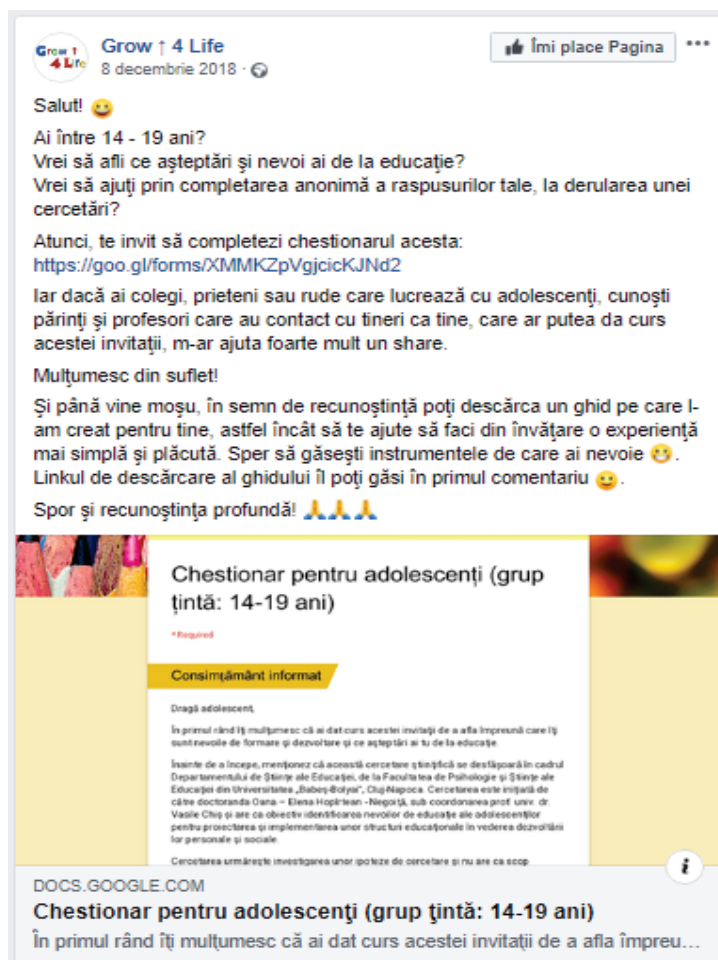
Tabelul IV.4. Etapa *Dezvoltare (Grow)* – multiplicarea produselor și serviciilor pe pagina online

Cine?	Ce?	Când?	Cum?	Unde?
Administratorul (Oana Negoită)	Promovare „Hrană pentru minte” => dezvoltare personală	Ora 7:00, de luni până vineri Ora 9:00, sâmbătă și duminică	Postare și invitație la interacțiune	Pagina de Facebook – <i>Grow Up for life</i>
	Promovare „Hrană pentru corp” => dezvoltare personală	Ora 13.00, de luni până duminică	Postare și invitație la interacțiune	Pagina de Facebook – <i>Grow Up for life</i>
	Promovare „Hrană pentru rolurile mele sociale” => dezvoltare personală și socială	Ora 20.00, de luni până duminică	Luni – Muzică Marți – Inspirație Miercuri – Cărți Joi – Joburi Vineri – Filme Sâmbătă – Voluntariat Duminică – Conștientizări	Pagina de Facebook – <i>Grow Up for life</i>

În această etapă, s-a elaborat chestionarul online aferent studiului volumului 4 și s-a lansat prin intermediul paginii pentru a putea fi completat și distribuit și altor tineri interesați să se alăture cercetării (Figura IV.4).

De asemenea, în aceeași perioadă, a fost elaborată și publicată lucrarea „Gânduri despre om și viață” (2018) (vezi Figura IV.5). Lucrarea s-a dorit a fi o colecție de învățăminte culese prin intermediul învățării experiențiale. Structura acestei lucrări și subiectele abordate au fost influențate de rezultatele cercetării practice – aplicative derulate în perioada 2017–2018. Ca urmare a discuțiilor purtate în cadrul programului de dezvoltare, dar și a întrebărilor colectate de la adolescenți, în cadrul lucrării se regăsesc articole menite să inspire adolescenții să-și dezvolte 20 de abilități personale și

Figura IV.4. Difuzare chestionar online din studiul online



sociale cu aplicabilitate pentru tot restul vieții, începând cu vârsta adolescenței. Câteva exemple de abilități prezentate în capitolele cărții sunt următoarele: „învață să ai grijă de corpul tău”, „învață să ceri”, „învață să oferi”, „învață să ai curaj”, „învață din greșeli”, „învață să-ți alegi emoțiile”, „învață să fii recunoscător”.



Figura IV.5. Coperta cărții „Gânduri despre om și viață”, Cluj-Napoca, 2018, Editura Napoca Star

Etapa *Dezvoltare (Grow)* s-a întins pe durata a șase luni în intervalul 6 august 2018–1 februarie 2019.

Etapa *Dezvoltare strategică (Strategize)*: 2019–prezent

Această etapă debutează la începutul anului 2019. În această etapă, sunt incluse construirea elementelor de identitate a modelului, elaborarea strategiei și creșterea vizibilității în mediul online.

Etapa de dezvoltare strategică (strategize) este etapa în care, prin constituirea modelului, se valorifică rezultatele desprinse din cercetările teoretice, practic-aplicative și online. Atât oportunitățile de îmbunătățire identificate în urma derulării programelor practice din cele două unități de învățământ, cât și nevoile, așteptările și interesele adolescenților, recunoscute în cadrul studiului online, încep să devină sursă pentru dezvoltarea modelului și a serviciilor oferite.

Această etapă are un orizont de timp larg. În cadrul ei, sunt incluse proiectarea și implementarea produselor și serviciilor bazate pe învățarea experiențială, pornind de la strategia prezentată anterior.

În această etapă, intenția este de a-i implica pe tineri să participe activ la propria educație și dezvoltare în rolul de participanți.

Promovarea produselor și serviciilor se derulează prin intermediul paginii de Facebook a modelului, iar, pe viitor, prin intermediul a diferite canale din social media.

În următorii ani se dorește crearea unei comunități de adolescenți care să interacționeze și să se susțină reciproc în propria dezvoltare personală, socială și profesională alături de agenții educaționali.

IV.3. Analiza rezultatelor și vizibilitatea în mediul online

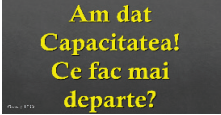
Pentru a identifica mai multe date demografice, sociografice și psihografice privind adolescenții din România, în perioada 10 mai–8 septembrie 2020, s-a derulat o campanie de promovare a modelului, utilizând capitole publicate în cartea „Gânduri despre om și viață”.

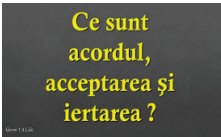
Zonele de promovare au fost România și Republica Moldova. Toate regiunile și județele din România și din Republica Moldova au fost incluse în promovare. Audiența țintă setată a fost grupa de vârstă 13–21 ani. Durata de promovare pentru fiecare postare a fost de minimum cinci zile, însă, în funcție de rezultatele obținute, s-a prelungit până la 15 zile.

Obiectivele au urmărit creșterea vizibilității și a interacțiunii pe pagina *Grow Up for Life* și colectarea datelor adiționale despre adolescenți pentru a identifica noi oportunități de îmbunătățire privind comunicarea cu aceștia, pe viitor.

În urma promovării a zece postări (articole) în perioada mai 2020–septembrie 2020, am obținut următoarele rezultate:

Tabelul IV.5. Rezultate cercetare online – promovare articole pentru adolescenți

Data publicării	Postarea (articolul)	Impact – persoane	Total afișări	Aprecieri, comentarii distribuiri	Clickuri pe postări	Durata promovării
25.08.2020		7.577	12.497	912	408	15 zile
27.08.2020		5.603	9.034	504	92	10 zile
03.09.2020		4.827	7.801	475	92	10 zile
01.09.2020		3.680	7.244	561	87	9 zile
27.06.2020		3.607	7.061	357	144	10 zile

Data publicării	Postarea (articolul)	Impact – persoane	Total afișări	Aprecieri, comentarii distribuiri	Clickuri pe postări	Durata promovării
17.05.2020		2.641	5.560	107	81	7 zile
20.06.2020		29.030	3.786	125	111	6 zile
10.05.2020		1.951	2.644	151	121	5 zile
08.09.2020		1.556	2.727	120	39	10 zile
17.06.2020		819	936	103	58	5 zile
Total rezultate analiză	10 postări analizate	34.291 persoane expuse la postări	59.290 afișări	3.415 Interacțiuni	1.233 Clickuri pe postări	87 zile numărul cumulativ al zilelor de promovare

Rezultatele au fost măsurate prin patru indicatori de performanță:

- impact;
- afișări;
- interacțiuni cu postările;
- clickuri pe postări.

Impactul reprezintă numărul de persoane care au văzut postările cel puțin o dată și au fost expuse la mesajul transmis. Acest indicator este estimativ și se calculează prin folosirea datelor eșantionate.

Numărul de afișări se referă la numărul de situații în care postările au fost afișate pe ecran. Afișările măsoară frecvența cu care postările au fost văzute de persoane din rândul audienței țintă. Acest indicator poate include mai multe vizualizări ale postărilor de către aceleași persoane.

Interacțiunile cu postările reprezintă numărul total de acțiuni realizate de utilizatori, care implică postările. Acest indicator se calculează prin numărul total al acțiunilor întreprinse de utilizatori, precum reacții la o postare, comentarii despre aceasta, distribuirea ei, obținerea unei oferte, vizionarea unei fotografii sau a unui videoclip sau apăsarea pe un link.

Clickurile pe link reprezintă numărul de clickuri pe linkurile din postare care au condus către destinații specificate de promotor în cadrul sau în afara *Facebook*. Clickurile pe link sunt o modalitate de a măsura interesul generat de postare în rândul audienței (Facebook, 2020).

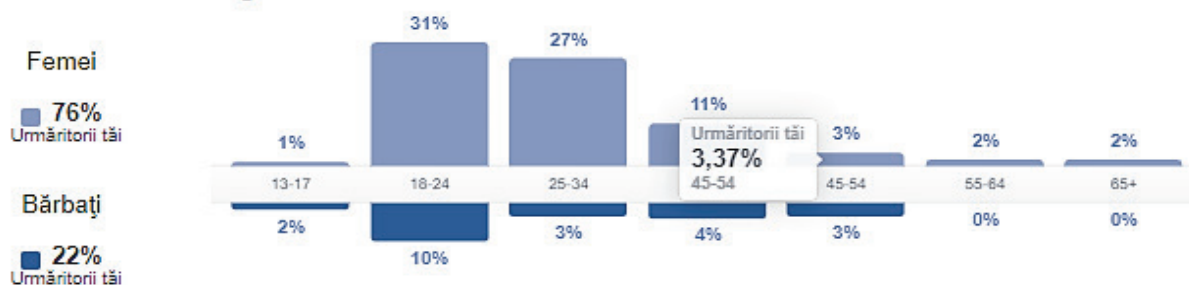
Din analiza datelor digitale (peste 34.000 de persoane expuse și 59.000 de afișări) am putut identifica perspective strategice esențiale pentru educația viitorului. Dincolo de cifre, datele ne permit să înțelegem nu doar „cine”, ci și „cum” interacționează tinerii cu educația nonformală din spațiul digital.

Segmentarea pe vârstă și gen: datele din Figura IV.7, Figura IV.8 și Tabelul IV.6. reflectă o dominantă feminină. Pe lângă grupul țintă, s-a constatat că pagina este frecventată și de utilizatori cu vârsta cuprinsă între 25–34 ani, 45–54 ani, 55–64 ani și peste 65 de ani, procentajele fiind semnificativ mai mici după 45 de ani.

Tabelul IV.6. Segmentarea audienței pe vârstă și gen

Grupa de vârstă	Gen Feminin (%)	Gen Masculin (%)	Total Segment (%)
13–17 ani	19,55	14,50	34,05
18–24 ani	55,96	33,20	89,16*

Persoanele care urmăresc Pagina ta. Această cifră este o estimare.



Țară	Următorii tăi	Oraș	Următorii tăi	Limbă	Următorii tăi
România	158	Cluj-Napoca	69	Română	138
Moldova	6	București	10	Engleză (SUA)	24
Germania	4	Vatra Dornei	9	Engleză (UK)	10
Italia	3	Brăila	3	Italiană	3
Marea Britanie	3	Iași	3	Maghiară	2
Suedia	1	Brașov	3	Suedează	1
Danemarca	1	Chișinău, Republica M...	3		
Islanda	1	Târgu Mureș	3		
Olanda	1	Sibiu	3		

Figura IV.7. Date sociografice și demografice privind următorii de pe pagina Grow Up for Life

Se observă că persoanele de gen feminin nu doar că vizualizează conținutul (59% din impact), dar sunt mult mai predispuse să devină urmăritori pe termen lung (76% din totalul urmăritorilor). Acest lucru sugerează că subiectele abordate rezonază mai puternic cu nevoile persoanelor de gen feminin.

Mai putem observa că deși targetul inițial a inclus adolescenții de 13–17 ani, nucleul interacțiunilor se află în grupa de vârstă 18–24 ani. Aceasta indică o nevoie de continuitate educațională, întrucât adolescenții care absolvă liceul caută în continuare repere și modalități de dezvoltare a competențelor de viață și a competențelor specifice. Mai mult, poate fi un indicator al nevoii diversificării materialelor adaptate categoriei de vârstă 13–17 ani.



Figura IV.8. Date sociografice și demografice privind discuțiile de pe pagina Grow Up for Life

Accesibilitate: cel mai des sunt accesate postările de pe telefonul mobil; doar un procentaj mic de utilizatori, sub 8%, interacționează cu postările prin intermediul calculatorului;

Impactul colateral și validarea socială: deși postările au avut o audiență setată cu vârsta cuprinsă între 13 și 21 de ani, interacțiunile adolescenților cu postările au făcut ca vizibilitatea să ajungă și la adulți (părinți, profesori, specialiști din alte domenii). Acest lucru demonstrează că mesajele despre învățarea experiențială au capacitatea de a genera un dialog intergenerațional. Interacțiunea adulților (distribuirii, aprecieri, comentarii) cu postările validează relevanța conținutului și funcționează ca un motor de creștere organică a vizibilității prin distribuirii și recomandări.

Interesul pe județe și oportunitatea din Moldova: o constatare importantă a fost concentrarea masivă a interesului din regiunea Moldovei (județele Suceava (1.155), Iași (886), Botoșani (712) și din Republica Moldova (municipiul Chișinău (558) și orașul Criuleni (398)). De asemenea, județele Neamț, Brăila și Galați se află pe lista celor mai active zone, ceea ce, însumat, denotă că regiunea Moldova și Republica Moldova sunt cele mai interesate de servicii și produse pentru dezvoltarea personală și socială a adolescenților. Cele mai multe interacțiuni din țară au fost din Cluj (1.504) și un procent important din Ilfov (921). Această densitate a interacțiunilor semnalează o nevoie de resurse educaționale nonformale în aceste zone geografice. Rezultatele din Cluj sunt o reflecție a colaborărilor directe cu licee, însă rezultatele din Moldova sunt o reflecție a impactului digital și indică un potențial de extindere a modelului prin produse fizice sau online și parteneriate strategice în estul României și peste Prut. De asemenea, se poate observa că, deși România este țara

din care provin majoritatea următorilor, Republica Moldova, Germania, Italia și Marea Britanie sunt, de asemenea, țări în care au ajuns postările datorită activității de pe pagina online.

Potențialul de conversie educațională: deși în această etapă, rata de click-uri externe a fost mică în cadrul paginii de social media, această se justifică prin absența unei destinații comerciale (site care să includă un magazin online pentru achiziția de produse și servicii, înscrierea la cursuri online, ateliere). Cu toate acestea, impactul ridicat al postărilor de tip imagine față de video și interacțiunea constantă confirmă faptul că adolescenții consumă educație în doze vizuale mici și rapide. Această indicație tehnică este relevantă pentru proiectarea viitoarelor produse online.

Relevanța subiectelor abordate: o comparație a rezultatelor obținute înainte de publicarea capitolelor din cartea „Gânduri despre om și viață” și după promovarea acestora ne arată că există un interes vizibil privind produsele modelului *Grow Up for Life* și direcțiile abordate.

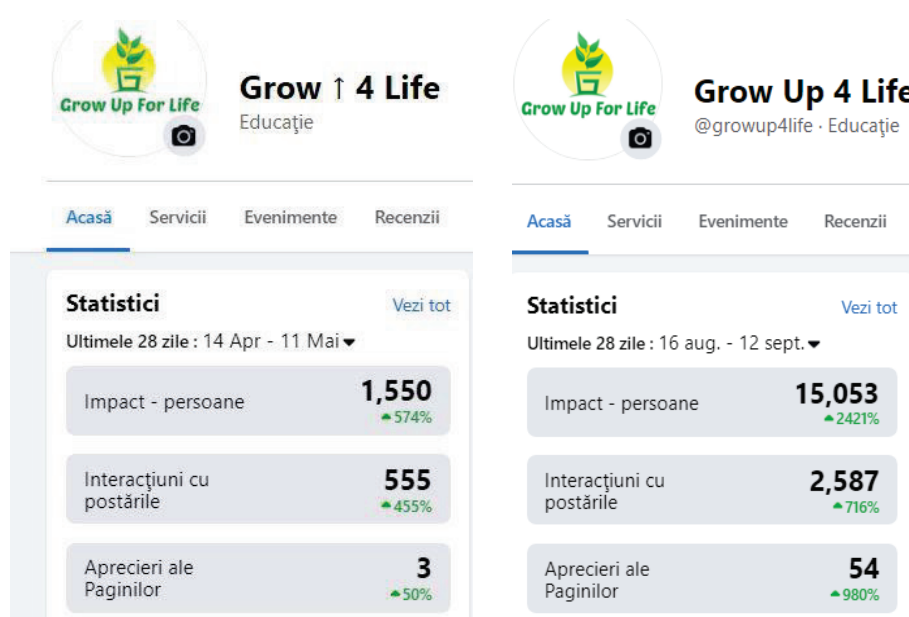


Figura IV.9. Comparație – evoluția rezultatelor după publicarea capitolelor privind învățarea experiențială din cartea „Gânduri despre om și viață”

CAPITOLUL V.

Concluzii

La nivel internațional, învățarea experiențială a înregistrat o varietate de implementări de succes și progrese semnificative pe cinci continente (Asia, Europa, America, Australia, Africa) și în peste 150 de țări.

România nu face excepție de la trendul global de orientare către paradigma modernă a învățării în care educabilul participă activ la propria formare și dezvoltare, iar parteneriatul dintre el și agenții educaționali este promovat. Prin beneficiile recunoscute de la nivel internațional, învățarea experiențială a ajuns să fie abordată atât în contexte de învățare din mediul educațional, cât și din mediul de afaceri românesc. Ca urmare, crearea programelor educaționale bazate pe învățarea experiențială devine o necesitate categorică și necondiționată pentru dezvoltarea, la nivel național, a unei alternative extracurriculare viabile dezvoltării adolescenților cu atât mai mult, cu cât mediul economic, mediul educațional și mediul social dispun de agenți ai schimbării cu impact semnificativ asupra dezvoltării tinerilor.

Cu toate că, până la momentul actual, se pot nominaliza inițiative educaționale atât în mediul de afaceri, cât și în lumea academică, este nevoie ca, pe viitor, să se realizeze o armonizare între mediul educațional și cel al afacerilor în așa fel, încât pregătirea oferită tinerilor să fie în măsură să pună la dispoziție baza calitativă a competențelor necesare dezvoltării lor personale, sociale, iar, ulterior, profesionale.

Tocmai de aceea considerăm că învățarea experiențială reprezintă o alternativă viabilă în educația viitorului, întrucât are potențialul de a aduce împreună mediul familial, mediul educațional, mediul de afaceri și mediul social. Deși există convingerea că școala trebuie să formeze indivizi capabili să genereze valoare în piața muncii, educația viitorului nu se va dezvolta în baza existenței unui singur tip de educație, ci a modelelor diferite, complementare. Educația viitorului se va dezvolta din sinergia celor trei tipuri de educații, formale, nonformale și informale, dând naștere unor noi modele educaționale în care flexibilitatea și colaborarea vor duce la crearea unor noi cadre de dezvoltare pentru adolescenți.

Este nevoie ca pe viitor să se realizeze o armonizare între agenții schimbării din mediul educațional, mediul economic și mediul social în așa fel, încât pregătirea oferită adolescenților să fie în măsură să pună la dispoziție baza calitativă a competențelor necesare dezvoltării lor personale, sociale, iar, ulterior, profesionale. Lucrarea oferă, în acest sens, structura managerială pentru a transforma flexibilitatea experiențială într-un proces controlat, măsurabil și sustenabil, prin intermediul propriului model organizațional.

V.1. Contribuții explicite ale lucrării

Conform obiectivelor asumate, lucrarea aduce următoarele contribuții fundamentale:

I. Contribuții teoretice și metodologice:

- 1) sinergia transdisciplinară: o contribuție originală constă în integrarea principiilor din Managementul Calității, Managementul *Kaizen* și Managementul Educațional în organizarea principalelor proiectării, implementării și îmbunătățirii programelor educaționale bazate pe învățarea

experiențială. Această abordare reduce costul non-calității și oferă formatorilor un instrumentar riguros pentru asigurarea îmbunătățirii continue a programelor;

- 2) instrumente de măsurare: lucrarea propune modalități concrete de modelare a atitudinii și indicatori de performanță pentru măsurarea gradului de dezvoltare personală și socială a adolescenților în cadrul programelor. Mai mult, lucrarea nominalizează șapte inițiative educaționale lansate în ultimii zece ani prin care diferiți agenți ai schimbării au oferit recomandări și instrumente necesare dezvoltării de programe ancorate în nevoile prezentului și cerințele viitorului;
- 3) sistematizarea bunelor practici: analiza a 20 de organizații etalon care derulează programe de învățare bazate pe învățarea experiențială în lume și în România, a permis extragerea a nouă factori de succes comuni. Aceștia constituie repede metodologice care pot fi luate în considerare atât în etapa de proiectare, cât și în cea de implementare și de îmbunătățire a programelor de dezvoltare a adolescenților, de către agenții educaționali care doresc să faciliteze programe cu impact.

II. Contribuții practice:

- 1) modelul *Grow Up for Life*: reprezintă pilonul aplicativ central al lucrării, o soluție organizațională sustenabilă, proiectată pentru a funcționa ca un cadru de dezvoltare, prin învățarea experiențială, pentru adolescenți. Modelul își propune să creeze un spațiu de antrenament, reducând frica de eșec și decalajele dintre teorie și practică.
- 2) validarea impactului digital: platforma online prin intermediul căreia au fost citite materiale educaționale de aproximativ 40.000 de adolescenți și adulți în decursul a cinci ani de la înființare, confirmă nevoia de scalare a educației nonformale și capacitatea modelului de a crea o comunitate intergenerațională, formată din adolescenți, părinți și specialiști.

V.2. Dimensiunea aplicativă și viziunea de viitor

Eficiența educației viitorului va fi dată de noile inițiative și noile abordări care vor aduce mediul educațional alături de mediul de afaceri și de familie pentru a genera rezultate calitative în plan personal, social și profesional. Iar, în această privință, ceea ce putem face în prezent este să identificăm noi modalități de a proiecta și implementa programe pentru dezvoltarea personală și socială a adolescenților, identificând și promovând cât mai multe bune practici utile agenților educaționali care, într-un final, vor avea ca efect îmbunătățirea procesului educațional de la nivelul mediului educațional, economic și social.

Convingerea noastră este că mediul de afaceri și mediul educațional pot și trebuie să colaboreze alături de mediul social pentru a soluții educaționale necesare dezvoltării tinerilor de astăzi. Ne dorim ca această inițiativă și această lucrare să reprezinte un punct de pornire și o încurajare spre toți specialiștii doritori să extindă bunele practici și ideile de îmbunătățire, în afara granițelor cu care au fost obișnuiți, pentru beneficiul generațiilor prezente și viitoare.

Pornind de la beneficiarii direcți ai modelului *Grow Up for Life*, adolescenți cu vârsta cuprinsă între 14–19 ani din municipiul Cluj-Napoca, această carte poate deveni un instrument util pentru beneficiarii direcți și indirecti din România, și nu numai, interesați de propria dezvoltare atât personală, cât și socială. Ținem cont de faptul că adolescența reprezintă vârsta marilor întrebări, provocări și transformări, fiind terenul favorabil dezvoltării și consolidării unor competențe ale căror efecte se vor manifesta în nivelul de performanță școlară, în reziliența manifestată în diferite situații de viață, în calitatea relațiilor intra și interpersonale și, ulterior, în eficiența și eficacitatea rezultatelor profesionale. Adolescenții pot

deveni, în acest fel, capabili să producă efecte dorite asupra celor cu care interacționează și să-și aducă contribuția în mediile din care fac parte în acord cu propriul ideal de viață și propriile valori.

Pe termen mediu și lung, *Grow Up for Life* își propune să fie un cadru educațional nonformal în care adolescenții găsească programe, produse și servicii conform strategiei prezentate oferite de adulți, formatori, specialiști cu rezultate în domeniilor lor pentru a-și dezvolta nivelul de sănătate, trăsăturile de personalitate, competențele de bază, competențele sociale, competențele secolului al XXI-lea și cetățenia activă.

V.3. Diseminarea rezultatelor cercetării pedagogice întreprinse

Tematica prezentei lucrări are utilitate metodologică pentru următoarele categorii de agenți educaționali interesați de introducerea învățării experiențiale în programele, inițiativele și activitățile de învățare și dezvoltare a adolescenților cu care interacționează:

- ☐ agenți din mediul academic și școlar: cadre didactice și formatori;
- ☐ agenți din comunitățile de învățare naționale și internaționale: unități de învățământ, organizații nonguvernamentale, companii și asociații cu profil educațional;
- ☐ agenți din mediul de afaceri: experți, mentori, formatori din companii care colaborează cu mediul educațional sau oferă programe de internship sau stagii de practică profesională;
- ☐ agenți din infrastructuri digitale și sociale, conectate la realitatea generațiilor de astăzi: specialiști în rețele de socializare, creatori de conținut educațional și platforme dedicate tinerilor, formatori de cursuri, ateliere și evenimente culturale și educaționale;
- ☐ decidenți și cercetători: specialiști din autorități publice, institute de cercetare și dezvoltare, consultanți specializați în dezvoltarea sistemelor de educație;
- ☐ părinți, membri ai familiei și tutori legali interesați de dezvoltarea personală și socială a adolescenților prin metode nonformale.

În ceea ce privește valorificarea aplicativă a lucrării, este asigurată prin oferta de produse și servicii a modelului *Grow Up for Life*, structurată sub formă a șase direcții strategice, cu scopul de a aduce beneficii concrete pentru adolescenți. Diseminarea și implementarea se va realiza prin:

- ☐ programe de dezvoltare prin învățare experiențială: ateliere și programe personalizate, colaborări cu mediul de afaceri prin programul național „Școala Altfel” care să permită vizite în companii în companii sau derularea de stagii de practică profesională, acțiuni de voluntariat în comunitate prin intermediul organizațiilor locale și tabere, cu scopul de a conecta adolescenții la realitatea socio-profesională;
- ☐ resurse educaționale pentru învățare autonomă: articole, ghiduri practice, e-book-uri, programe și cursuri online, cu scopul de a încuraja autonomia în învățare și reflecția individuală;
- ☐ parteneriate și networking educațional: facilitarea dialogului prin întâlniri de grup și individuale cu specialiști autorizați și calificați din diferite sectoare de activitate, cât și prin webinare tematice, de interes pentru adolescenți, părinți, și cadre didactice;
- ☐ cercetare și inovare digitală (îmbunătățire continuă): sustenabilitatea modelului *Grow Up for Life* și a proiectului sunt asigurate de activitatea de cercetare continuă. Aceasta include publicarea de articole științifice, testarea de noi servicii și dezvoltarea unor soluții digitale care să răspundă dinamicii generației actuale;
- ☐ formarea mentalului colectiv prin continuarea prezenței în mediul online și prin implicarea în proiecte regionale și naționale cu impact sistemic asupra nivelului de conștientizare al tinerilor privind protejarea mediului social și natural.

În acest fel, se facilitează dialogul între adolescenți, familie, mediul educațional, mediul de afaceri și comunitățile sociale, oferind tinerilor oportunitatea de a-și dezvolta personalitatea în acord cu propriile aspirații și în conexiune cu tendințele și exigențele pieței muncii.

Deși această cercetare nu a epuizat direcțiile posibile de studiere a soluțiilor bazate pe învățarea experiențială pentru dezvoltarea personală și socială a adolescenților, avem încredere că această cercetare va încuraja viitoare studii și viitori agenți educaționali din diferite medii să se implice, pentru a îmbunătăți accesul adolescenților la contexte de învățare experiențială pentru creșterea nivelului de dezvoltare personală și socială a acestora.

V.4. Limite ale cercetării pedagogice întreprinse

Problematica exprimată în lucrarea prezentă nu poate fi protejată de limite ale cercetărilor științifice de specialitate.

I. Limitele teoretice și metodologice ale cercetării

O primă sesizare se referă la lipsa unei bibliografii de referință în care să se valorifice abordarea transdisciplinară dintre elementele de succes ale managementului educațional, managementului calității, managementului *Kaizen*, cu bunele practici ale învățării experiențiale.

A doua limită rezidă în caracterul predominant teoretic al textului, fiind vorba despre un cadru conceptual care necesită validare prin cercetări aplicative ulterioare, studii de teren și monitorizarea implementării în diferite contexte educaționale.

O altă limită majoră în recepția modelului de proiectare și implementare recomandat rezidă în neîncrederea față de managementul *Kaizen*, generată de lipsa informațiilor privind instrumentele de lucru, modul de utilizare și beneficiile generate. În implementarea managementului *Kaizen* se întâlnește adesea, chiar și în mediul de afaceri, rezistența la schimbare a practicanților. Este important de luat în calcul că schimbarea de paradigmă necesită resurse substanțiale pentru instruire și practică repetată. Pentru a eficientiza acest proces, recomandăm colaborarea cu personalul direct interesat de îmbunătățirea practicilor pedagogice, inclusiv de instruire pentru consolidarea competențelor, asigurându-se astfel o utilizare conștientă și asumată a modelului și a bunelor practici.

O altă limită posibilă vizează confuzia între structura recomandată și rigiditatea provenită din standardizarea proceselor din cadrul programelor de învățare experiențială. Impunerea unor structuri rigide de proiectare și implementare a programelor, fără a lua în considerare profilul participanților, mediul de implementare și specificul învățării experiențiale, poate deveni inefficientă. Este important să se facă distincția între structura care conferă claritate și facilitează rezultate optime și rigiditatea care îndepărtează participanții de o experiență de învățare bogată și stimulată. Scopul practicilor *Kaizen* este să asigure atingerea obiectivelor, integrând flexibilitate și lăsând spațiu pentru etape esențiale, cum este etapa de debriefing. Acest echilibru previne abandonarea obiectivelor, facilitând satisfacția participanților și rezultate sustenabile și replicabile.

II. Limitele aplicative ale modelului *Grow Up for Life*

Dezvoltarea modelului a fost influențată de constrângeri logistice, tehnice și de mediu.

O limită relevantă este asociată cu resursele de timp și prioritizare a rolurilor profesionale și academice. Capacitatea de a parcurge rapid etapele de dezvoltare a modelului (*lansare (start)*, *dezvoltare (grow)* și *dezvoltare strategică (strategize)*) a fost direct influențată de activitățile de cercetare academică și de responsabilitățile unui rol profesional full-time, extern proiectului. Ca efect, s-a pus accent pe

implementarea adaptată ritmului permis de disponibilitatea de timp, prioritizând activitatea online, calitatea cercetării și implementarea îmbunătățirilor, în detrimentul expansiunii administrative a organizației.

O altă limită semnificativă este reprezentată de vulnerabilitatea infrastructurii digitale. Din cauza unei erori de algoritm și a unei asocieri eronate cu entități incompatibile proiectului, furnizorul de servicii (Facebook) a restricționat temporar activitatea paginii *Grow Up for Life*. Acest incident a influențat major posibilitatea diseminării de noi materiale, comunicarea cu comunitatea de adolescenți și a întrerupt ritmul ascendent al indicatorilor de impact online, afectând pe termen lung impactul paginii.

Nu în ultimul rând, contextul pandemic și restricțiile sanitare din perioada 2020–2023 au constituit, în sine, o limită majoră în dezvoltarea proiectului, mai ales din punct de vedere al interacțiunii fizice directe, esențiale în învățarea experiențială. În aceeași perioadă, s-au alocat resurse semnificative în prioritizarea coordonării stagiilor de practică din rolul profesional, ceea ce a dus la o scădere temporară a prezenței digitale în favoarea derulării activităților de practică, în format hibrid sau exclusiv online.

Extinderea cercetărilor poate lua în viitor și alte forme pornind de la următoarele **recomandări educaționale și noi direcții de cercetare**:

- ✓ crearea unui ghid de bune practici pentru formatori: un instrument de management operațional care să dezvolte conceptele propuse în acest volum și să ofere o metodologie cu pași concreți pentru agenții educaționali. Acest ghid poate fi completat de un program de formare experiențial, în care să se lucreze pe proiecte concrete, care ulterior să poată fi lansate în comunitățile de învățare;
- ✓ derularea unei cercetări privind costul non-calității din cadrul procesului educațional prin adaptarea conceptului din mediul industrial, în managementul pedagogic. Un obiectiv al acestei cercetări ar fi să identifice măsura în care proiectarea și implementarea defectuoasă a programelor educaționale afectează potențialul uman al participanților și ar putea cuantifica costurile resurselor irosite și a acțiunilor remediale;
- ✓ perioada pandemică a redefinit modul de organizare al spațiilor de învățare, de aceea, pentru viitor, recomandăm integrarea digitalizării în etapele de proiectare, implementare și îmbunătățire a rezultatelor obținute. Ca instrumente de lucru, se poate opta pentru dezvoltarea unor aplicații dedicate sau derularea programelor în sistem hibrid, pentru includerea unui grup țintă mai diversificat și reducerea barierelor geografice sau socio-economice, prin comparație cu participanții care vor participa la programele desfășurate exclusiv în format fizic.
- ✓ în dezvoltarea propriilor modele organizaționale se recomandă diversificarea canalelor de comunicare pentru a reduce vulnerabilitatea în fața algoritmilor. Pentru început, se recomandă dezvoltarea unei infrastructuri proprii (site web independent) și consolidarea comunicării cu grupurile țintă prin crearea unor canale sigure de comunicare (comunități) care să asigure protecția datelor. O oportunitate adițională ar fi extinderea comunicării prin utilizarea de noi platforme, adaptate grupului țintă de utilizatori, precum TikTok, utilizat cu preponderență de adolescenți începând cu anul 2020.
- ✓ nu în ultimul rând, pentru cercetătorii care echilibrează un rol profesional, cu unul academic și antreprenorial, se recomandă colaborarea cu clustere educaționale. Acestea pot să ofere suport logistic, expertiză și mentorat, în așa fel încât inițiativa socială să poată fi dezvoltată simultan cu proiectul de cercetare.

Cu toate acestea, prin demersul derulat, se pot dezvolta noi ipoteze de lucru, cu beneficii în optimizarea instrumentelor și metodelor specifice învățării experiențiale și adaptate provocărilor secolului XXI.

Abordarea învățării experiențiale oferă o perspectivă de responsabilizare a adolescenților asupra propriei dezvoltări și a atitudinii față de învățare. Este, de asemenea, important să ne amintim că fiecare dintre noi am fost, la rândul nostru, adolescenți și ne putem valorifica experiențele trăite pentru a crea și utiliza noi abordări de lucru în echipă, în rețea între vectorii schimbării și adolescenți. Prin implicare și îmbunătățire continuă, susținută din mai multe direcții, rămâne doar o chestiune de timp ca soluțiile și inițiativele întreprinse să ofere rezultate pentru generațiile prezente și viitoare.

În concluzie, această cercetare oferă un model de strategii și inovații pentru proiectarea și implementarea programelor educaționale bazate pe învățarea experiențială, aplicabile în contexte de învățare nonformale, pentru dezvoltarea personală și socială a adolescenților cu vârsta cuprinsă între 14 și 19 ani. Considerăm că prin acest demers de apropiere mediului educațional de cel de afaceri, am pus bazele unei structuri pedagogice dinamice, capabile de îmbunătățire continuă. Avem convingerea că acest cadru strategic va sprijini funizorii educaționali să crească accesul tinerilor la programe relevante, menite să le cultive potențialul și să le dezvolte personalitatea și competențele.

Bibliografie

- Agenția Națională a Funcționarilor Publici. (2015). *Formare de formatori*. <http://www.anfp.gov.ro/R/Doc/2015/Proiecte/Incheiate/MAPN/1.%20Materiale%20de%20formare%20Formare%20de%20formatori.pdf>
- Albulescu, I. (2014). *Pedagogii alternative*. Editura All.
- Allport, G.W. (1935). Attitudes. În C.A. Murchinson (Ed.), *Handbook of social psychology* (pp. 798–844). Clark University Press.
- Allport, G.W., Berelson, B., Borgatta, E.F., & Lindzey, G. (1959). *Handbook of social psychology: Vol. 1. Theory and method*. Addison-Wesley Publishing Company.
- Asaga. (n.d.). <http://asaga.ro>
- Asociația de Educație și Cultură Outdoor (AECO). (n.d.). <http://educatie-outdoor.ro/>
- Association for Experiential Education. (n.d.-a). <https://www.aee.org/>
- Association for Experiential Education. (n.d.-b). *Journal of Experiential Education*. <https://www.aee.org/journal-of-experiential-education>
- Baciu, C. (2012). *Considerații lămuritoare la prefața cărții lui Hegel fenomenologia spiritului*. Editura Academiei Române. http://www.institutuldefilosofie.ro/e107_files/downloads/Studii%20de%20istorie%20a%20filosofiei%20universale/C.%20Baciu%20-%20Consideratii%20preliminare%20la%20Prefata%20Fenomenologiei%20spiritului.pdf
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. W. H. Freeman.
- Barbă, M. (2010). Învățarea continuă din perspectiva psihopedagogiei centrate pe cel ce învață. *Revista Analele Științifice ale Universității De Stat „B.P. Hasdeu” Din Cahul*, 6. https://ibn.idsi.md/sites/default/files/imag_file/Invatarea%20continua%20din%20perspectiva%20psihopedagogiei%20centrate%20pe%20cel%20ce%20invata.pdf
- Blag, O. (2017, iulie). *Multicultural Business Institute, rampă de lansare pentru carierele unor tineri talentați*. <http://www.ovidublag.ro/2017/07/multicultural-business-institute-rampa-de-lansare-pentru-carierel-unor-tineri-talentati/>
- Bocoș, M.-D., Neacșu, M.-G., Răduț-Taciu, R. (2025). *Fundamentele pedagogiei – dimensiuni teoretice, aplicative și instrumentale*. Editura Presa Universitară Clujeană.
- Bolboceanu, A., Țibuleac, A., Cucer, A., Pavlenko, L., Furdul, E., Batog, M., & Mihailov, V. (2015). *Mecanisme ale intervenției în contextul asistenței psihologice*. https://ise.md/uploads/files/1460559247_6.-mecanisme-ale-interventiei-in-contextul-asistentei-psihologice.pdf
- Brookings. (2018). *2018 Annual Report*. <https://www.brookings.edu/wp-content/uploads/2018/11/2018-annual-report.pdf>
- Bușoi, S. (2015). Educația și sănătatea, componente ale dezvoltării umane. *Romanian Medical Journal*, 62(2), 181–186.
- Camp Europe. (n.d.). <https://campeurope.net/>
- Cascade Academy. (n.d.). *Experiential Learning*. <https://www.cascadesacademy.org/experiential-learning>
- CEDEFOP. (2024a). *UNESCO AI competency framework for teachers*. <https://www.cedefop.europa.eu/en/tools/vet-toolkit-tackling-early-leaving/resources/unesco-ai-competency-framework-teachers>
- CEDEFOP. (2024b). *UNESCO AI competency framework for school students*. <https://www.cedefop.europa.eu/en/tools/vet-toolkit-tackling-early-leaving/resources/unesco-ai-competency-framework-students>
- Cercetașii României – O.N.C.R. (n.d.). <http://cercetasii-traditionali.blogspot.com>

- Cercetășia în România. (n.d.). <https://cercetasii-traditionali.blogspot.com/p/cercetasia-in-romania.html>
- Chiș, O. (2022). *Parteneriate de succes: școala și comunitatea* [Successful partnerships: school and community]. Presa Universitară Clujeană.
- Chiș, O., & Hopârtean-Negoită, O.-E. (2024). Educația pentru viitor: dezvoltarea competențelor secolului XXI și a creativității adolescenților în a patra revoluție industrială. În *Creativitate și inovație în educație 2024: Lucrările celei de-a 11-a Conferințe Naționale* (pp. 358–366). Editura Presa Universitară Clujeană
- Chiș, V. (2014). *Fundamentele Pedagogiei: Repere tematice pentru studenți și profesori*. Editura Eikon.
- Croitoru, R. (2014). Două modele cognitive în critica rațiunii pure: Cunoaștere matematică și cunoaștere filosofică. *Revista de Filosofie*, 61(5), 504–516. http://www.institutuldefilosofie.ro/e107_files/downloads/Revista%20de%20filosofie/2014/RODICA%20CROITORU,%20Doua%20modele%20cognitive%20in%20Critica%20ratiunii%20pure.pdf
- Cucoș, C. (2001). *Istoria pedagogiei*. Editura Polirom.
- David, D. (2011, noiembrie). *Despre Liberul Arbitru. Decizii Libere: Există?* [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=EFNpcIfvOnA>
- Eduform. (n.d.). *Managementul Educațional*. <https://www.eduform.snsh.ro/baza-de-date-online-cu-resurse-pentru-dezvoltarea-unui-management-institutional-antreprenorial-de-calitate-in-scoli-defavorizate/managementul-educational>
- Educație Outdoor. (n.d.). <http://educatie-outdoor.ro/>
- Esențial Edu. (2015). *Proiecte educative 2015–2016: Educație fără frontiere*. <https://esențial-edu.ro/index.php/proiecte-educative-2015-2016/educatie-fara-frontiere/item/6083-buica-belciu-oana-carmen-t%C4%83n%C4%83sache.html>
- European Institute for Outdoor Adventure Education and Experiential Learning (EOE Network). (n.d.). *EOE Members*. <http://www.eoe-network.eu/the-institute/members/>
- European Institute for Outdoor Adventure Education and Experiential Learning (EOE). (n.d.). <http://www.eoe-network.eu/home/>
- Exploring The Mind. (n.d.). *Brain scans can reveal your decisions 7 seconds before you “decide”*. <https://www.exploringthemind.com/curious-minds/brain-scans-can-reveal-your-decisions-7-seconds-before-you-decide.html>
- Facebook. (2020). *Statistici Grow Up for Life 2020*. https://business.facebook.com/latest/insights/overview?asset_id=1621911341173883&nav_ref=profile_plus_admin_tool
- Frumos, F. (2008). *Didactica: Fundamente și dezvoltări cognitive*. Editura Polirom.
- Fundația Noi Orizonturi. (n.d.-a). <https://www.noi-orizonturi.ro/>
- Fundația Noi Orizonturi. (n.d.-b). www.fno.node-creative.com
- Gherguț, A. (2007). *Management general și strategic în educație: Ghid practic*. Editura Polirom.
- Glava, C. (2006). *Modelarea didactică a unor medii virtuale de învățare și contribuția ei la formarea competențelor didactice* [Teză de doctorat, Universitatea Babeș-Bolyai].
- Gliga, A. (2015). Educația pentru dezvoltare în Europa: Evaluarea eficienței proiectului GLOCAL TOUR implementat în patru state membre UE. *Revista Transilvană de Științe Administrative*, 1(36), 51–67. <https://pdfs.semanticscholar.org/e515/63997a67dfe7e3feec913009024a499b732f.pdf>
- Global Expeditions Group. (n.d.). <https://globalexpeditionsgroup.com/>
- Go Abroad. (n.d.). <https://www.goabroad.com/>
- Grazzani, I., & Colomeischi, A.A. (2021). *Promovarea sănătății mintale în școală: Ghid pentru decidenți în educație*. Editura Universității „Ștefan cel Mare”.
- Grow Up for Life. (2017, august 30). *Pagina de Facebook*. <https://www.facebook.com/growup4life>

- Haynes, J.D. (2008). *Unconscious decisions in the brain*. Max Planck Gesellschaft. <https://www.mpg.de/research/unconscious-decisions-in-the-brain>
- Hopîrtean-Negoîță, O. E. (2018). *Gânduri despre om și viață*. Editura Napoca Star.
- Horea, S. (2017). *Cursul de Redescoperire a Educației și Dezvoltării (C.R.E.D.)* [Note de curs]. Asociația Actions for Change.
- Ionescu, M., Radu, I., & Salade, D. (2000). *Studii de pedagogie aplicată*. Editura Presa Universitară Clujeană.
- Institutul Kaizen România. (n.d.). <https://ro.kaizen.com/>
- Imai, M. (1986). *Kaizen: The key to Japan's competitive success*. McGraw-Hill.
- Jones, L. (2007). *The Student-Centered Classroom*. Cambridge University Press.
- Joița, E. (2000). *Management Educațional: Profesorul-manager-roluri și metodologie*. Editura Polirom.
- Khan Academy. (n.d.). <https://www.khanacademy.org/>
- Khan, S. (2013). *O singură școală pentru toată lumea*. Editura Publica. (Lucrare originală publicată în 2012).
- Kirkpatrick, D. (2010). *Evaluating Training Programs: The Four Levels*. Berrett-Koehler Publishers.
- Kirkpatrick Partners. (n.d.). <https://www.kirkpatrickpartners.com/>
- Kolb, D.A., & Fry, R. (1975). Toward an applied theory of experiential learning. În C. Cooper (Ed.), *Theories of Group Processes* (pp. 33–57). Wiley.
- Kolb, D.A., Rubin, I.M., & McIntyre, J.M. (1984). *Organizational psychology: Readings on human behavior in organizations*. Prentice-Hall.
- Kotler, P. (1999). *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control* (9th ed.). Prentice Hall.
- Learning from Experience. (n.d.). <https://learningfromexperience.com/>
- Learn through Experience. (n.d.). <http://learnthroughexperience.org/>
- Lipton, B.H. (2005). *The Biology of Belief: Unleashing the Power of Consciousness, Matter & Miracles*. Hay House.
- Martin, L.R., & Osberg, S. (2007). Social Entrepreneurship: The Case for Definition. *Stanford Social Innovation Review*. https://ssir.org/articles/entry/social_entrepreneurship_the_case_for_definition
- Mândruț, O., & Mândruț, M. (1994). Proiect pentru un curriculum de „Civilizație și cultură”. *Revista de Pedagogie*, (3–4).
- Mitra, S. (2013, februarie). *Build a school in the cloud* [Video]. TED Conferences. https://www.ted.com/talks/sugata_mitra_build_a_school_in_the_cloud
- Ministerul Educației. (2024). *Metodologia-cadru privind formarea continuă a personalului didactic*. Monitorul Oficial al României, Partea I.
- Multicultural Business Institute. (n.d.). *Portfolio*. <https://new.mcb-institute.org/portfolio/>
- Negoîță, O.-E. (2013). The evolution and impact of the Kaizen concept and Kaizen management in the economic and social environment in Romania. În *Proceedings of the 6th ICEBE Windhoek, Namibia: Innovation, Entrepreneurship and Sustainability* (pp. 28–35).
- Negoîță, O.E. (2018). *Chestionar pentru adolescenți (grup țintă: 14–19 ani)* [Chestionar online]. Google Forms. https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSecOXFrI2ceKS_NFr0x11Za2Ai0IXSOfzI75U3FQKyZ1kZ3g/viewform
- Negoîță, O.E., & Chiș, V. (2019). The importance of experiential learning in the development of the XXth century skills on teenagers. *Studia Universitatis Babeș-Bolyai, Psychologia-Paedagogia*, 64(2), 127–147. <https://doi.org/10.24193/subbyped.2019.2.07>

- Negoită, O.E., & Chiș, V. (2021). The developmental needs and aspirations of teenagers, premises for the implementation of programs based on experiential learning. *Revista Românească pentru Educație Multidimensională*, 13(1Sup1), 137–161. <https://doi.org/10.18662/rrem/13.1Sup1/389>
- Negoită, O.E. (2023). *Proiectarea și implementarea de programe educaționale, bazate pe învățare experiențială, pentru dezvoltarea personală și socială a adolescenților* [Teză de doctorat, Universitatea Babeș-Bolyai, Facultatea de Psihologie și Științe ale Educației]
- Nicodemus Wilderness Project. (n.d.). <http://www.wildernessproject.org/>
- Nițescu, V. (1985). *Adolescența*. Editura Științifică și Enciclopedică.
- Noi Orizonturi. (n.d.-a). <https://www.noi-orizonturi.ro/>
- Noi Orizonturi. (n.d.-b). *Proiecte încheiate*. <https://fno.node-creative.com/portofoliu/incheiate/>
- Nørretranders, T. (2010). *Iluzia Utilizatorului*. Editura Publica. (Lucrare originală publicată în 1991).
- Oprean, C., & Țițu, M. (2008). *Managementul calității în economia și organizația bazate pe cunoștințe*. Editura AGIR.
- Outdoor Education. (n.d.). <https://www.outdoored.eu/>
- Paci, A., & D'Agostino, M. (2017). *Reflections on Quality in Experiential Learning*. Via Experientia. https://www.viaexperientia.net/wp-content/uploads/2017/01/Reflections-on-Quality-in-Experiential-Learning_-_Via-Ex.pdf
- Peculea, L., Ignat, D.R., Brănișteanu, R., Macri, C., & Bocoș, M.D. (2015). Managementul învățării. În R. Răduț-Taciu, M.D. Bocoș, & O. Chiș (Coord.), *Tratat de management educațional pentru învățământul primar și preșcolar* (pp. 122–151). Editura Paralela 45.
- Penido, A. (2018, martie 20). *Many students are unengaged in their learning—how schools can create opportunities for participation*. Brookings Institution. <https://www.brookings.edu/blog/education-plus-development/2018/03/20/many-students-are-unengaged-in-their-learning-how-schools-can-create-opportunities-for-participation/>
- Piștea, D. (2018). *Utilizarea TIC în mediul școlar*. <http://dc.dcantemir.ro/2018/simpozionul-click-pe-informatie-2017/utilizarea-tic-mediul-scolar/>
- Psihopedagogie. (2008, august). *Managementul instituției școlare*. <https://pshihopedagogie.blogspot.com/2008/08/tema-16-gradul-ii.html>
- Răduț-Taciu, R. (2003). *Managementul educațional: Suporturi pentru formarea viitoarelor cadre didactice*. Casa Cărții de Știință.
- Răduț-Taciu, R. (2004). *Pedagogia jocului – de la teorie la aplicații*. Casa Cărții de Știință.
- Răduț-Taciu, R., & Aștilean, M. (2011). *Managementul resurselor umane în învățământul preșcolar*. Editura Casa Cărții de Știință.
- Răduț-Taciu, R., Bocoș, M. D., & Chiș, O. (2015). *Tratat de management educațional pentru învățământul primar și preșcolar*. Editura Paralela 45.
- Robinson, K., & Aronica, L. (2015). *Școli creative: Revoluția de la bază a învățământului*. Editura Publica.
- Saga Kid. (n.d.). <http://asaga.ro>
- Schwab, K. (2015). *The Global Competitiveness Report 2015–2016*. World Economic Forum. http://www3.weforum.org/docs/gcr/2015-2016/Global_Competitiveness_Report_2015-2016.pdf
- Schwab, K. (2016, ianuarie 14). *The Fourth Industrial Revolution: What it means, how to respond*. World Economic Forum. <https://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-fourth-industrial-revolution-what-it-means-and-how-to-respond/>
- Scout. (n.d.). <http://scout.ro/>
- Simpson, D.J., & Stack, S.F. (2010). The teacher and the public. În *Teachers, leaders and schools: Essays by John Dewey* (pp. 214–244). Southern Illinois University Press.

- Smărk. (2012). *Litteris et Virtuti: Educatia prin ochii tinerilor 2012 – un nou studiu SMARK*. <https://www.smark.ro/articol/24383/litteris-et-virtuti-educatia-prin-ochii-tinerilor-2012-un-nou-studiu-smark>
- Soffel, J. (2016, martie 10). *What are the 21st-century skills every student needs?* World Economic Forum. <https://www.weforum.org/agenda/2016/03/21st-century-skills-future-jobs-students/>
- Soon, C.S., Brass, M., Heinze, H.J., & Haynes, J.D. (2008). Unconscious determinants of free decisions in the human brain. *Nature Neuroscience*, 11(5), 543–545. <https://doi.org/10.1038/nn.2112>
- Școala de Valori. (n.d.). <https://scoaladevalori.ro/>
- Școala Modernă. (n.d.). <http://inovatii.gov.md/>
- Teach for Romania. (n.d.). <https://teachforromania.org/>
- The Graham Family of Schools. (n.d.). *Experiential Education*. <https://www.thegrahamfamilyofschoools.org/ExperientialEducation.aspx>
- The School in the Cloud. (n.d.). <https://www.theschoolinthecloud.org>
- Think Global School. (n.d.). <https://thinkglobalschool.org>
- Tilea, M., Duță, O.A., Jóhannsson, J.F., & Murphy, P. (2004). *Dezvoltarea competențelor transversale în didactica modernă: Ghid de bune practici*. https://proiecte.ucv.ro/transmod/media/good_practice_guide_RO.pdf
- Trașcă, I. (2015). *Ghid metodologic pentru formatori*. Slideshare. <https://www.slideshare.net/maiaagheorghiu/5/20071122-ghid-formatori>
- Țițu, M. (2012). *Managementul calității* [Curs universitar]. Universitatea „Lucian Blaga” din Sibiu.
- Țițu, M.A., Oprean, C., Țițu, Ș., Pop, B.A., & Hopârtean-Negoită, O.E. (2020). The level of perception of the KAIZEN philosophy, KAIZEN management and 5S technique in the academic and business environment in Romania. În *The Best Romanian Management Studies 2017–2018* (pp. 32–65). Trivent Publishing. <https://www.trivent-publishing.eu/books/romanianmanagementstudies/3.%20Mihail%20Aurel%20%C8%9A%C3%AE%C8%9B%20et%20al..pdf>
- UNESCO. (2024). *AI competency framework for teachers*. United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000391204>
- Via Experientia. (n.d.). <https://www.viaexperientia.net/>
- Vlaicu-Popa, M. E. (2009). Educația bazată pe experiență. *Analele Universității „Constantin Brâncuși” din Târgu Jiu. Seria Științe ale Educației*, 2, 65–72. https://www.utgjiu.ro/revista/dppd/pdf/2009-02/7_MARIUS_EREMIA_VLAICU_POPA.pdf
- Wilderness Project. (n.d.). <http://www.wildernessproject.org/>
- Winthrop, R., Barton, A., & McGivney, E. (2018). *Leapfrogging Inequality: Remaking Education to Help Young People Thrive*. Brookings Institution Press. <https://www.brookings.edu/book/leapfrogging-inequality-2/>
- World Health Organization. (2019a). *Adolescent mental health*. <https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/adolescent-mental-health>
- World Health Organization. (2019b). *Child and adolescent mental health*. https://www.who.int/mental_health/maternal-child/child_adolescent/en/
- World Learning. (n.d.). *Experiential Learning*. <https://www.worldlearning.org/approach/experiential-learning/>
- Zuboff, S. (2014). Zero-Based Strategic Thinking. *Independent School*. <https://www.nais.org/magazine/independent-school/spring-2014/zero-based-strategic-thinking/>



ISBN 978-606-37-2891-4