



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



MINISTERUL  
EDUCAȚIEI  
NAȚIONALE  
OIPOSDRU



MINISTERUL  
EDUCAȚIEI  
NAȚIONALE

## Curs de formare: Facilitator de învățare permanentă în școală

### TEMA 3: FACILITATOR VERSUS PROFESOR. COMPETENȚE SPECIFICE

#### Resurse pentru lectură și informare

**Autori:**

**Mihai Păunescu**

**Marcela Claudia Călineci**



Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Investește în  
**OAMENI!**



Mai, 2014

## Resursa 1 : Câteva considerații...

### Ce este facilitarea? Cine sunt facilitatorii?

Conceptele de facilitare și facilitator sunt mai vechi decât ne-am putea gândi. Persoanele care ofereau suport prin sfaturi, sugestii, recomandări altor persoane în diferite domenii și situații de viață, pentru a obține mai ușor rezultatele dorite practicau facilitarea și jucau rolul de facilitator. Acestea își au originea în dinamica de grup, rezolvarea creativă a problemelor, antropologie, cercetarea-acțiune, sistemele de lucru specifice tehnologiei informației etc.

În secolul XX, contribuția lui Kurt Lewin a fost majoră. Prin dinamica grupurilor, acesta demonstrează că oamenii se dezvoltă mai mult prin interacțiunile și relațiile ce se stabilesc între membrii acestora. Începând cu 1946, Bradford și Lewin, organizează conferințe cu o anumită structură intitulată National Training Lab (NTL). Acestea nu mai conțin agende susținute de experți, ci grupuri de lucru conduse de lideri, ca un suport pentru facilitarea discuțiilor dintre componentii grupului.

Distincția propusă de R.Weaver și J.Fareel (1997) dintre rolurile de lider, manager și facilitator ne permite să înțelegem sfera notelor definitorii ale procesului de facilitare și, totodată ale profilului facilitatorului.

Leader- vizionar	Manager- organizator	Facilitator- suport/ ajutor
Inspiră inovație, indică direcția de urmat	Inspiră stabilitate	Ajută oamenii să găsească răspunsuri la lucrurile care rămân neschimbate și la situațiile noi.
Activează în exterior Gândesc în termeni de inovație, dezvoltare și viitor	Activează în interior Gândesc în termeni de administrare, gestiune, mentenanță și prezent	Ajută oamenii să acționeze pentru îndeplinirea sarcinilor, să gândească, să comunice propriile opinii celorlalți.
Autoritate informală	Autoritate formală	Ajută oamenii să găsească modalitățile de a face lucrurile să se întâmple.
Setează rezultate pe termen lung-viziunea, direcția	Setează rezultate pe termen mediu și scurt-planul de acțiune	Ajută oamenii să se concentreze și să fie clari, aici și acum, să înțeleagă direcția, să funcționeze bine în atingerea performanțelor.





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI

Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013Instrumente Structurale  
2007-2013MINISTERUL  
EDUCAȚIEI  
NAȚIONALE

OIPOSDRU

MINISTERUL  
EDUCAȚIEI  
NAȚIONALE

Are adepți. Face apel la speranțe și visuri	Are subordonați. Stabilește limitele și monitorizează respectarea lor	Ajută oamenii să-și definească visurile, să conștientizeze regulile și limitele de acțiune.
Stabilește misiunea și viziunea companiei	Administrează prin proceduri, control, regulamente	Ajută oamenii să descopere, să împărtășească viziunea, misiunea și obiectivele comune.
Speră ca ceilalți să-i urmeze	Speră ca ceilalți să îndeplinească task-urile	Speră ca ceilalți să se implice și să fie motivați în acțiunile lor.

3

În procesul de facilitare, relația dintre facilitator și participant este centrată pe: stabilirea obiectivelor personale pe termen scurt și lung, fără a fi impuse, negocierea limitelor, motivația intrinsecă (autoeficiență și autoeficacitate), construirea responsabilității împărtășite, identificarea unor răspunsuri specifice acțiunilor întreprinse “de ce facem aceste lucruri”, confruntarea cu provocări. Un indicator al unei facilitări performante constă în asumarea procesului de dezvoltare, astfel încât persoana devine responsabilă de propriile acțiuni, comportamente, atitudini, motivații.

În mediile de business, la începutul anilor '50, rolul de facilitator se regăsește în activitățile de rezolvare creativă a problemelor cu care se confrunta managementul (brainstorming, sinectica, Philips 6-6, analogia, Idea engineering etc.). Acești facilitatori din afaceri erau specialiști care livrau consultanță de proces companiilor. Ulterior, peste două decenii, E.Schein descrie trei roluri posibile ale consultanților: expert, consultanță de diagnostic (analiză de nevoi) și consultanță de proces. Se consideră că activitatea de consultanță de proces corespunde cel mai bine facilitatorului. În 1976, Doyle și Strauss publică „How to Make Meetings Work” din care Morris, un inginer de sistem împreună cu IBM Canada se inspiră în dezvoltarea unui produs software, numit JAD (Joint Application Design). Concomitent, alte grupuri (the Institute of Cultural Affairs) au inițiat tehnici de facilitare, cum ar fi metoda TOP (Technology of Participation).

În ultimii ani, tehnicile de facilitare orientate spre îndeplinirea sarcinilor au evoluat în special în societățile bogate, puternic industrializate și informaționale, unde managementul timpului este un factor cheie. Acestea manifestă interes pentru





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



MINISTERUL  
EDUCAȚIEI  
NAȚIONALE

OIPOSDRU



MINISTERUL  
EDUCAȚIEI  
NAȚIONALE

găsirea unor metode care să-i determine pe oameni să lucreze împreună, mai eficient și mai performant, să valorifice potențialul de care dispun.

Facilitarea este o alternativă flexibilă, non-formală sau informală pentru a face grupurile să funcționeze în proiectele și programele pe care le implementează. Facilitatorul organizează, creează o agendă, propune sarcini de lucru, utilizează timpul eficient, provoacă participanții să obțină rezultate.

4

De inspirație! [http://www.grapepeople.com/what\\_facilitation/tools/](http://www.grapepeople.com/what_facilitation/tools/)

Aprecieri pozitive sau cercetare apreciativă (appreciative inquiry), tehnici art-creative, tehnici experiențiale, activități de autocunoaștere și intercunoaștere, mind-mapping (hărțile personale), dialog socratic, cafeneaua, dezbateri, tehnici ale gândirii critice etc. sunt câteva mecanisme de intervenție specifice unei facilitări dinamice. De asemenea, instrumentele utilizate în dezvoltarea grupului, lucrul în echipă sunt esențiale pentru un facilitator.

Facilitarea este o competență esențială care împuternicește organizațiile, dezvoltă oamenii. Este implementată de organizațiile care învață, organizațiile creative, agile și flexibile. Este un set de instrumente și filosofii care organizează și încurajează participarea persoanelor. Dacă în facilitarea tradițională, facilitatorul se concentra mai ales pe procesul organizării training-ului sau workshop-ului, evidențiindu-se astfel mai ales calitatea de moderator, în prezent, facilitatorul, ajută grupurile și indivizii să exploreze oportunități, să identifice și să creeze alternative, să ia decizii, să rezolve probleme, să dezvolte și să implementeze planuri de acțiune în cadrul întâlnirilor.

Un facilitator de succes va contribui la o prezență activă și autentică a participanților pe toată durata întâlnirii. Practic va acționa ca un leader, într-un spațiu de învățare creativ, sigur, adecvat profilului persoanelor. Participanții se vor simți liberi să învețe, să comunice, să-și exprime Eul, să ia decizii, să rezolve situații conflictuale, să comunice asertiv, să facă față situațiilor dificile, să-și îndeplinească visurile.





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI

Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013Instrumente Structurale  
2007-2013MINISTERUL  
EDUCAȚIEI  
NAȚIONALE  
OIPOSDRUMINISTERUL  
EDUCAȚIEI  
NAȚIONALE

## Resursa 2: Cercetarea ISE

### „Facilitatorul de învățare permanentă în școala românească: competențe, responsabilități, roluri” (A.2.2.)

#### I. Contexte

5

Cadrul legislativ românesc referitor la promovarea principiilor învățării de-a lungul întregii vieți în sistemul educațional, cu cel mai mare impact actual asupra învățării permanente este reprezentat de *Legea educației naționale nr. 1/2011*, într-un spațiu amplu numit *Învățarea pe tot parcursul vieții*. Astfel:

- definește conceptul de educație și formare profesională pe tot parcursul vieții într-un mod integrat și coerent, ca „totalitatea activităților de învățarea realizate de fiecare persoană pe parcursul vieții în contexte formale, nonformale și informale, în scopul formării sau dezvoltării competențelor dintr-o multiplă perspectivă: personală, civică, socială ori ocupațională” (art. 328, al. 2);
- precizează reglementări care se adresează unor grupuri țintă specifice și variate, în mod tradițional neglijate de documentele reglatoare anterioare;
- stabilește modalitățile de recunoaștere și certificare a competențelor obținute în contexte educaționale formale, informale și non-formale;
- definește responsabilități specifice ale diferitelor instanțe și promovează un parteneriat activ între ministere și alte instituții interguvernamentale în vederea implementării educației permanente;
- prevede înființarea centrelor comunitare de învățare permanentă, cu rol de a implementa, la nivelul comunității, politicile și strategiile în domeniul învățării pe tot parcursul vieții.
- face referiri la portofoliul de educație permanentă și la consilierea și orientarea carierei pe tot parcursul vieții, ca instrumente necesare pentru dezvoltarea personală a fiecărui adult.

Pentru punerea în practică a aspectelor referitoare la educația permanentă, anterior specificate, au fost elaborate o serie de metodologii secundare la *Legea educației naționale: Metodologia privind utilizarea instrumentelor Europass și Youthpass și serviciile de consiliere și orientare a carierei pe tot parcursul vieții* – aprobată prin OMECTS nr. 1804/2012; *Metodologia privind organizarea și funcționarea centrelor comunitare de învățare permanentă și Metodologia pentru identificarea, evaluarea și recunoașterea rezultatelor învățării dobândite în contexte nonformale și informale* – aflate în prezent în dezbatere.

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013

5

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Investește în  
**OAMENI!**



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



MINISTERUL  
EDUCAȚIEI  
NAȚIONALE

OIPOSDRU



MINISTERUL  
EDUCAȚIEI  
NAȚIONALE

În nici unul dintre documentele anterior menționate nu se face însă referire la resurse umane cu pregătire de specialitate care să aibă ca principale responsabilități aplicarea principiilor învățării permanente în școală. În aceste condiții, școlile par a fi tot mai mult sub presiunea diferitelor tipuri de activități care nu țin în mod direct de procesul didactic, iar profesorii alocă resurse de timp consistente pentru organizarea și derularea unor astfel de activități pe care le percep a fi ceva separat de activitatea la clasă și prea puțin relevante pentru aceasta.

În acest context a apărut ideea **necesității unei persoane resursă, cu identitate de sine-stătătoare**, care să aibă responsabilități specifice pentru aplicarea principiilor învățării permanente, competențe și resurse necesare pentru a lega coerent multitudinea de experiențe punctuale ale școlilor.

Corelat cu experiența altor țări în acest domeniu și cu nevoile școlii românești, facilitatorul pentru învățarea permanentă este un specialist în domeniul învățării permanente care are menirea de a sprijini echipa managerială, cadrele didactice, părinții și elevii în designul și implementarea unor activități extrașcolare sau la decizia școlii. Rolul său este de a fi suport al școlii cu resurse, expertiză și consiliere de specialitate astfel încât să ajute școala în activitățile sale de dezvoltare a ofertei educaționale, de relaționare cu comunitatea, de creștere a vizibilității școlii, de îmbunătățire a performanțelor școlare ale elevilor și ale cadrelor didactice, în general.

Cercetarea a avut ca scop realizarea unei analize de nevoi privind competențele și responsabilitățile facilitatorului de învățare permanentă în școală.

Principalele obiective pe care și le-a propus cercetarea, pe baza colectării de informații relevante, au fost următoarele:

- identificarea contextului specific școlii românești cu privire la implementarea principiilor învățării de-a lungul întregii vieți în practicile educaționale;
- analizarea nevoilor de facilitare în domeniul învățării permanente la nivelul școlii românești;
- identificarea activităților curriculare și extracurriculare ce solicită sprijinul unui facilitator de învățare permanentă în școli;
- designul rolurilor, responsabilităților și competențelor pe care trebuie să le aibă facilitatorul pentru învățarea permanentă;





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI

Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013Instrumente Structurale  
2007-2013MINISTERUL  
EDUCAȚIEI  
NAȚIONALE

OIPOSDRU

MINISTERUL  
EDUCAȚIEI  
NAȚIONALE

- definirea unui statut posibil al facilitatorului de învățare permanentă la nivelul școlii.

Demersul investigativ a cuprins următoarele metode: analiza documentară, ancheta prin chestionar, ancheta prin interviu de grup, ancheta prin interviu individual.

Participanții la interviuri, se descriu ca fiind *persoane care se implică cu dăruire în activitatea zilnică din școală, care derulează multiple activități extrașcolare pe parcursul anului școlar, în cadrul săptămânii “Școala altfel!” sau chiar încearcă să fie “altfel” în timp ce predau la clasă* (interviu de grup cadre didactice, județul Brașov).

7

## II. Rezultatele cercetării. Câteva posibile răspunsuri...

### 1. Este nevoie de un facilitator pentru învățarea permanentă în școala românească?

Învățarea permanentă este o necesitate a prezentului și a viitorului, la care este de dorit să adere atât generațiile care învață, cât și cele care îi învață pe alții. Misiunea sistemelor de educație formală, nonformală, informală va consta nu doar în oferirea de argumente cu privire la necesitatea educației și formării de-a lungul întregii vieți și nici în oferirea de experiențe concrete de cunoaștere și dezvoltare celor direct implicați în procese de învățare. Misiunea principală a acestor sisteme este aceea de a facilita accesul la educație și formare conform intereselor și nevoilor fiecăruia, susținând acțiunea corelată a tuturor factorilor cu rol în educație și formare.

La nivelul școlii este deja conștientizată nevoia învățării permanente atât în rândul cadrelor didactice, cât și a elevilor. În acest context, ancheta de față a urmărit să analizeze măsura în care existența unei persoane cu rol de facilitator al activităților de învățare permanentă este o necesitate a școlii românești.

Fiind o „specializare” nouă pentru spațiul școlar românesc, **atitudinile actorilor școlari față de statutul de facilitator de învățare permanentă** par a diverse, de la exprimarea unui scepticism la încrederea și susținerea unui astfel de rol. Ancheta prin chestionar realizată în rândul cadrelor didactice identifică ambele categorii de profesori, unii neîncrezători în rolul facilitatorului pentru învățare permanentă în formarea și dezvoltarea celor care învață, alții deschiși și chiar interesați de





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI

Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013Instrumente Structurale  
2007-2013MINISTERUL  
EDUCAȚIEI  
NAȚIONALE

OIPOSDRU

MINISTERUL  
EDUCAȚIEI  
NAȚIONALE

potențialul noii funcții didactice pentru dezvoltarea de ansamblu a celor care învață. Concret, datele de anchetă au evidențiat un procent semnificativ în rândul cadrelor didactice, care susține prezența facilitatorului pentru învățare permanentă în școală. **Approape trei sferturi dintre aceștia consideră noua funcție didactică „o idee bună, o necesitate reală a școlii”.** De remarcat este faptul că, dintre cei care au o opinie vis-a-vis de problematica facilitatorului pentru învățare permanentă în școală, aproape două treimi îi acordă credit, chiar dacă nu au toate informațiile privind atribuțiile acestuia și activitățile concrete în care se va implica. Acceptarea ideii de a avea în școală un om cu atribuții precise în direcția învățării permanente este un semn că personalul didactic a înțeles importanța dezvoltării permanente personale și profesionale atât pentru elevii lor, cât și pentru ei înșiși, iar un specialist care să ghideze această întreprindere este o necesitate care va avea efecte pozitive la nivelul educației și formării.

Puțin peste o zecime dintre cadrele didactice (11.5%) și-au exprimat reținerile cu privire la potențialul facilitatorului de învățare permanentă. Printre acești sceptici îi regăsim pe acei profesori care consideră că orice profesor, prin menirea sa, trebuie să-și construiască demersul didactic din perspectiva învățării permanente. Se regăsesc în această categorie acei profesori care au înțeles necesitatea învățării permanente, a fuziunii dintre formal, nonformal și informal în educație. Observația care apare aici se referă tocmai la autoevaluarea pe care o realizează această categorie a respondenților și care are mari șanse să fie subiectivă. Facilitatorul pentru învățare permanentă ar putea fi pentru ei persoana resursă care, de exemplu, sugerează noi tipuri de activități extrașcolare cu elevii, pune în relație/susține realizarea de parteneriate între cadre didactice, școli și elevi cu interese comune, informează și sensibilizează comunitatea cu privire la beneficiile învățării permanente pentru individ și comunitate.

Există, de asemenea, și o categorie de cadre didactice care nu și-a construit încă o opinie cu privire la prezența facilitatorului pentru învățare permanentă în școală (15%). Avantajul pentru sistemul de educație și formare este că această categorie poate fi atrasă, în mare parte, în grupul majoritar. Cert este faptul că acești profesori nu sunt reticenți față de formare permanentă, ci nu au încă un punct de vedere clar exprimat și nu au suficiente informații cu privire la rolul de facilitator din școală. Definirea clară a rolului și atribuțiilor facilitatorului pentru învățare permanentă, precum și informarea întregului personal al școlii cu privire la beneficiile pe care le-ar aduce această nouă funcție didactică ar crește procentual reprezentarea „optimiștilor” în cadrul grupului profesoral.







UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI

Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013Instrumente Structurale  
2007-2013MINISTERUL  
EDUCAȚIEI  
NAȚIONALE

OIPOSDRU

MINISTERUL  
EDUCAȚIEI  
NAȚIONALE

Un alt aspect supus investigației se referă la **domeniile în care profesorii consideră că ar avea nevoie de sprijin de la facilitatorul pentru învățarea permanentă** pentru derularea diferitelor activități la nivelul școlii. Facilitatorul pentru învățare permanentă poate oferi sprijin atât la nivelul activităților formale, cât și al celor nonformale și mai mult, ar fi persoana cea mai avizată să susțină corelarea dintre formal și nonformal în educație. și, de asemenea, să identifice domeniile în care profesorii ar avea nevoie de sprijin de la o astfel de persoană resursă.

9

În general, cadrele didactice care agreează ideea acestei noi funcții didactice consideră că facilitatorul de învățare permanentă trebuie să fie o persoană implicată în multe dintre activitățile școlii, pentru a-i sprijini deopotrivă pe elevi, părinți, profesori. Conform datelor de anchetă, principalele domenii în care cadrele didactice resimt nevoia de sprijin din partea facilitatorului pentru învățare permanentă vizează: identificarea unor metode și tehnici inovatoare pentru îmbunătățirea performanțelor elevilor (49.3%) și pentru elaborarea ofertei de activități extrașcolare (45.7%). De aici desprindem o idee de bază – așteptările pe care cadrele didactice și le conturează în legătură cu facilitatorul pentru învățare permanentă se împart, în egală măsură, între educația formală și cea nonformală, între școlar și extrașcolar, între curriculumul obligatoriu și extracurricular.

La nivelul curriculumului obligatoriu, se așteaptă de la facilitatorul pentru învățare permanentă **sprijin pentru identificarea celor mai bune căi de urmat în vederea înregistrării de progrese în învățarea elevilor**. Aceasta presupune, din partea facilitatorului, o bună cunoaștere în domenii precum dezvoltarea curriculară, proiectarea didactică, psihologia copilului, dar și cunoașterea specificului comunității din care provin elevii. Facilitatorul pentru învățare permanentă pare a fi, în acest context, o persoană resursă pe probleme de didactica disciplinei pentru cadrele didactice, dar și un consilier școlar pentru elevi cărora trebuie să le descopere nevoile, interesele împreună cu cadrele didactice, și să le transpună în acțiuni educative concrete. *Provocarea majoră a sistemului de învățământ este în principal modul în care absolvenții se raportează la învățare. Dacă aceștia asociază învățarea doar cu învățarea formală și o asimilează ca o experiență negativă, nu se vor mai îndrepta poate niciodată spre o formare realizată în cadrul unei instituții. Trăirea unor experiențe de învățare atât formale, cât și non-formale, nu poate duce decât la o deschidere față de actul învățării, fiind deschiși în aplicarea principiului învățării de a lungul întregii vieți, De aceea este așa de mult loc pentru inovare în strategiile de învățare, iar facilitatorul aici ar putea ajuta enorm* (interviu de grup cadre didactice, județul Dâmbovița).



Există o pondere semnificativă a cadrelor didactice care resimt nevoia de **sprijin în elaborarea ofertei de activități extrașcolare**. Aceasta ține, în egală măsură, de creativitatea cadrului didactic și de nevoile elevilor de învățare. Elaborarea ofertei de activități extrașcolare este un demers complex, care se concentrează atât pe dezvoltarea cognitivă, emoțională, volitivă, relațională a elevilor, cât și pe implicarea acestora cât mai mult în viața școlii, cu efecte asupra reducerii fenomenelor de abandon și absenteism școlar, asupra creșterii vizibilității școlii în cadrul comunității și ameliorării încrederii comunității în rolul educației, precum și asupra întăririi relației școală-familie-comunitate. Din această perspectivă, sunt relevante opiniile exprimate de profesori în cadrul interviurilor de grup: *învățarea își atinge mult mai bine obiectivele dacă are loc și în afara spațiului instituțional...; elevii învață mai mult într-un altfel de mediu...; învățarea este cea care creează punți, iar astăzi avem nevoie de tot mai multe astfel de căi...; spațiul de învățare non-formal este cel care asigură cursanților cele mai mari satisfacții...; este nevoie de o altă perspectivă, de o altă abordare a educației, iar activitățile extrașcolare permit acest lucru...; experiențele colegilor ne inspiră...; ....am trăit experiențe extraordinare în activități extrașcolare, atât cu elevii cu CES, cât și cu elevii cu potențial...* (interviu de grup cadre didactice).

În prezent, cadrele didactice propun activități în cadrul ofertei de activități extrașcolare, dar acestea sunt limitate fie la competențele pe care acești profesori le au, fie la nevoile și interesele elevilor cu care lucrează și care nu reflectă întotdeauna nevoile tuturor elevilor din școală.

Implicarea facilitatorului pentru învățare permanentă în această activitate ar fi un câștig pentru școală prin: **noutatea informațiilor și abordărilor** pe care le aduce cu privire la **activitățile extrașcolare**; abordarea unitară, convergentă a activităților extrașcolare de la nivelul școlii; o mai bună adaptare la nevoile elevilor, precum și o degrevare a cadrelor didactice de aceste sarcini adesea mari consumatoare de resurse de timp și energie personală.

**Tabel 1. Activități în care cadrele didactice au nevoie de sprijinul facilitatorului pentru învățare permanentă**

Activități	%	Nr.
sprijin în identificarea unor metode și tehnici inovatoare pentru îmbunătățirea performanțelor elevilor	49.3	272
sprijin în elaborarea ofertei de activități extrașcolare, proiecte ale școlii	45.7	252
sprijin în activitățile cu părinții	38.2	211
sprijin în elaborarea planului de dezvoltare al școlii	34.6	191



sprijin în identificarea de oferte de formare continuă relevante	31.3	173
sprijin în elaborarea curriculumului la decizia scolii	26.1	144
sprijin în utilizarea noilor tehnologii în activitatea didactică	18.5	102
nu știu/nu-mi dau seama	7.2	40

Pentru ca școala să-și realizeze scopurile propuse are nevoie de implicarea activă a părinților în activități variate, nu numai pentru a-i informa cu privire la rezultatele la învățătură ale copiilor lor. Din această perspectivă, este nevoie ca școala să organizeze activități specifice în care să îi implice direct pe părinți. Pentru dezvoltarea unor astfel de activități, cadrele didactice participante la anchetă consideră că facilitatorul pentru învățare permanentă trebuie să fie o resursă valoroasă. Afirmatia se corelează cu ponderea crescută a cadrelor didactice care îi văd implicați pe facilitatori în elaborarea ofertei extrașcolare. Din ce în ce mai multe școli dedică activități elevilor și părinților, aceștia din urmă devenind resurse importante în educație și formare. Facilitatorul ar fi, în acest context, nu doar consilier și organizator al activităților cu părinții, ci persoana resursă care corelează organizarea și desfășurarea tuturor activităților cu părinții, fie că sunt ele propuse ca activități independente, fie că figurează în oferta extrașcolară.

Fiind văzută ca o persoană cu abilități și competențe în domeniul identificării nevoilor, planificării activităților, corelării tuturor acțiunilor din școală, facilitatorul este considerat și o persoană ce își poate asuma atribuții în elaborarea planurilor de dezvoltare instituțională. În special managerii școlari, care sunt direct responsabili cu elaborarea PDI-urilor, resimt nevoia implicării în această activitate a unei persoane cu o viziune de ansamblu asupra educației și formării.

Chiar dacă în școli există în prezent responsabili cu formarea continuă a cadrelor didactice, aproape o treime dintre profesori consideră că facilitatorul pentru învățare permanentă poate avea un rol și în domeniul identificării ofertelor de formare continuă relevante pentru ei.

Analiza domeniilor în care profesorii au nevoie de sprijin de la o persoană resursă evidențiază faptul că facilitatorul pentru învățarea permanentă nu este privit ca o resursă doar pentru dezvoltarea elevilor, ci și pentru dezvoltarea profesională a cadrelor didactice. De asemenea, datele din interviurile degруп arată că profesorii ar dori o astfel de persoană resursă la nivelul școlii și pentru a se degreva de multitudinea de responsabilități pe care le au și care le limitează timpul pentru



pregătirea în detaliu a activității didactice sau care le solicită competențe mai puțin relevante pentru profesia de cadru didactic.

## 2. Roluri și responsabilități ale facilitatorului pentru învățarea permanentă în școală

Propunerea adresată cadrelor didactice de a avea în școală un coleg cu responsabilități în aria învățării permanente este privită, în general, cu optimism și deschidere. Fiecare cadru didactic privește această nouă funcție didactică din perspectiva nevoilor sale, iar rolurile pe care le atribuie acestei funcții didactice în formare sunt variabile.

Chestionarul adresat cadrelor didactice a propus repondenților o serie de roluri pe care facilitatorul pentru învățare permanentă le poate avea, pentru cvasitotalitatea lor obținându-se acordul (acord și total acord) în proporție de peste 70%.

**Tabel 2. Roluri ale facilitatorului pentru învățare permanentă**

Roluri	Total acord %	Acord %	Dezacord %	Dezacord total %	Nr.
o persoana cu o noua profesie didactica de care avem nevoie in școala noastră	31.7	40.1	18.7	5.8	536
un coleg cu expertiza in invatarea permanenta la care putem apela atunci cand avem nevoie	32.0	50.6	11.2	3.9	534
o persoana responsabila cu activitatile extrascolare	26.2	49.7	15.9	4.0	523
o persoana care ne poate sprijini in utilizarea noilor tehnologii in activitatea didactica	26.2	46.9	19.5	3.1	512
o persoana cu responsabilitati in activitatile cu parintii	22.4	52.6	17.9	2.5	513
o persoana cu responsabilitati in realizarea parteneriatelor cu comunitatea	29.2	53.9	11.1	2.1	521
o persoana responsabila cu analiza nevoilor de formare a cadrelor didactice	21.5	47.6	22.3	4.4	498
un expert care ne poate sprijini in designul activităților de invatare la decizia scolii	29.3	49.9	14.1	3.1	509
o persoana cu responsabilitate in elaborarea planului de dezvoltare	25.3	50.6	16.1	4.3	510





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI

Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013Instrumente Structurale  
2007-2013MINISTERUL  
EDUCAȚIEI  
NAȚIONALE

OIPOSDRU

MINISTERUL  
EDUCAȚIEI  
NAȚIONALE

## al școlii

Conform datelor de anchetă, cei mai mulți dintre profesori agreează ideea că facilitatorul pentru învățare permanentă ar trebui să aibă **responsabilități în stabilirea parteneriatelor cu comunitatea** (83.1%). Cadrele didactice resimt din ce în ce mai mult nevoia să apropie viața școlii de instituțiile din comunitate, cu aporturile specifice pe care le pot avea fiecare dintre ele, dar și de membrii comunității, și în special părinți ai elevilor din școală, care să devină parteneri activi la educație.

13

Există o pondere semnificativă a cadrelor didactice, comparabilă cu cea anterioară, care largesc sfera de acțiune a facilitatorului pentru învățare permanentă. Astfel, 82.6% dintre profesori se așteaptă ca facilitatorul pentru învățare permanentă să fie pentru ei un **consultant și bun consilier pe probleme legate de învățarea permanentă**. Domeniile sale de expertiză ar viza, în aceste condiții, atât formarea a elevilor, cât și dezvoltarea profesională a cadrelor didactice.

În ordine descrescătoare a frecvențelor, un alt rol atribuit facilitatorului pentru învățare permanentă și față de care profesorii își exprimă acordul (acord 49.9% și total acord 29.3%) este acela de **consilier/consultant în domeniul curriculumului la decizia școlii**. În aceste condiții, facilitatorul trebuie să dețină competențe de proiectare curriculară, dar să fie și un bun cunoscător al specificului comunității din care provin elevii din școală, precum și un bun investigator al nevoilor și intereselor acestora de învățare și dezvoltare. Facilitatorul pentru învățare permanentă este, în acest context văzut ca un sintetizator al tuturor acestor factori care trebuie luați în considerare în dezvoltarea ofertei de curriculum la decizia școlii.

O altă responsabilitate pe care ar trebui să și-o asume facilitatorul pentru învățarea permanentă se referă la **susținerea cadrelor didactice în demersul de utilizare a noilor tehnologii în activitatea didactică**. Chiar dacă mulți dintre profesori au, în prezent, competențe de utilizare generală a calculatorului, nu au suficiente abilități de folosire a acestuia ca mijloc de învățare, de utilizare a diferitelor softuri educaționale. Cu privire la aceste aspecte se resimte nevoia unui sprijin de specialitate, cu atât mai mult cu cât noile tehnologii au un rol semnificativ în promovarea învățării permanente.

De remarcat este și faptul că peste un sfert dintre respondenți (26.7%) nu sunt de acord ca printre atribuțiile facilitatorului să se regăsească identificarea nevoilor de formare ale cadrelor didactice. Aceasta, evident, pentru că acest rol este deja atribuit

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Investește în  
**OAMENI!**



responsabilului cu formarea care deja există în fiecare școală. Suprapunerea activităților unor două persoane cu funcții diferite este privită prin prisma cheltuielilor angajate de școală pentru fiecare dintre aceste persoane, și de aici reticența față de exercitarea rolului mai sus menționat de către facilitatorul pentru învățare permanentă.

În concluzie, responsabilitățile pe care ar trebui să și le asume facilitatorul pentru învățarea permanentă sunt variate și se referă la domenii conexe activității didactice, dar care influențează direct calitatea acesteia. Aceste domenii sunt în prezent disipate în responsabilitatea diferitelor categorii de personal la nivelul școlii, iar corelarea lor sub coordonarea unei singure persoane se consideră a fi soluția pentru eficientizare și relevanță din punct de vedere educațional.

### 3. Competențe necesare facilitatorului pentru învățarea permanentă

Facilitatorul pentru învățare permanentă este perceput ca o persoană resursă care contribuie substanțial la identificarea nevoilor de formare și dezvoltare a elevilor, dar și la implementarea efectivă a activităților la nivelul școlii. Mai mult decât atât, el este acea persoană care stabilește legături cu exteriorul, facilitează realizarea de parteneriate și este principalul responsabil pentru tot ce definește educația nonformală în școală. Competențele facilitatorului pentru învățare permanentă, conform datelor de anchetă, trebuie să acopere diferite domenii relevante (pedagogie, psihologie, sociologia educației, marketing educațional etc.), iar calitățile acestuia trebuie să fie variate.

**Tabel 3. Competențe și experiențe relevante ale facilitatorului de învățare permanentă**

Calități	Foarte important %	Relativ important %	Puțin important %	Deloc important %	Nr.
experiența/pregătire în elaborarea și implementarea de proiecte educaționale	77.8	20.0	0.5	0.9	546
experiența/pregătire/ de specialitate în domeniul educației permanente	72.5	24.0	2.6	0.5	549
experiența/pregătire de specialitate în activități extrașcolare	71.6	26.0	1.1	0.6	542
experiența de cel puțin 3 ani în învățământ	66.3	22.6	6.9	3.1	540





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI

Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013Instrumente Structurale  
2007-2013MINISTERUL  
EDUCAȚIEI  
NAȚIONALE

OIPOSDRU

MINISTERUL  
EDUCAȚIEI  
NAȚIONALE

<b>experiența/pregătire de specialitate în utilizarea noilor tehnologii în activitatea didactică</b>	62.4	31.5	5.0	0.4	543
<b>experiența/pregătire de specialitate în elaborarea de curriculum la decizia școlii</b>	61.8	32.1	4.7	0.7	536

15

Conform datelor de anchetă, 97.8% dintre repondenți consideră că facilitatorul pentru învățare permanentă trebuie să aibă **experiență în elaborare și implementare de proiecte educaționale**. Școlile înțeleg din ce în ce mai bine importanța pentru elevi și profesori, a participării la diferite proiecte educaționale, care permit și o finanțare pe măsură a unor activități de educație formală sau nonformală ce nu pot fi susținute de sistemul actual de învățământ, dar și derularea de alte tipuri de activități decât cele clasice. Pentru aceasta însă este nevoie ca școala să facă aplicații în cadrul diferitelor apeluri la propuneri de proiecte. În ultimii ani, multe dintre școli au participat la diferite programe internaționale, naționale sau locale și au căpătat experiență în scrierea de proiecte. Cu toate acestea, o parte semnificativă dintre școli (în special școli din mediul rural sau din zone defavorizate socio-economic) nu au avut astfel de experiențe și consideră că au nevoie de sprijin în acest sens. De aceea, activitatea de **elaborarea și coordonare a implementării de proiecte educaționale la nivelul școlii** este atribuită facilitatorului care, o dată ajuns în școală, ar trebui să vină cu aceste competențe pentru ca învățarea permanentă să fie o realitate imediată.

Pe lângă elaborarea și implementarea proiectelor în școală, facilitatorul trebuie să fie un **bun organizator al activităților extrașcolare**. Știm că domeniul este vast și ține de interesele elevilor și creativitatea profesorului care inițiază astfel de demersuri, dar facilitatorul ar fi un coordonator al tuturor acestor activități extrașcolare. Mai mult, fiind principalul responsabil cu aceste activități, facilitatorul trebuie să aducă în permanență elemente de noutate în activitatea extrașcolară, cu rol de complementaritate a activității la clasă, de creștere a motivației pentru învățare și a participării la viața școlii.

Datele de anchetă reliefează și faptul că facilitatorul pentru învățare permanentă trebuie să fie un **bun specialist în domeniul educației permanente**, să dețină **competențe de utilizare a noilor tehnologii**, dar să dețină și **competențe de proiectare curriculară**. Procentual, peste 90% dintre cadrele didactice chestionate valorizează aceste capacități și competențe pentru facilitatorul pentru învățare permanentă.



Cel mai puțin valorizată din seria de calități propusă pentru facilitator este **experiența profesională**. De aici deducem faptul că nu doar experiența didactică l-ar legitima pe facilitator, ci mai curând calitățile sale de bunorganizator, bun cunoscător al specificului școlii și al comunității în cadrul căreia aceasta se află, abil și creativ în planificarea activităților astfel încât întreaga resursă umană din școală să se dezvolte cognitiv, relațional etc., iar satisfacția față de viața școlară și extrașcolară de zi cu zi să crească permanent. Prin faptul că din seria de calități propuse pentru facilitator experiența profesională în învățământ contează cel mai puțin, deducem că această nouă funcție didactică pare a fi corelată în special cu persoanele tinere, aflate la început de carieră sau cu cele care, în urma reconversiei profesionale, se orientează spre învățământ și pot aduce în acest domeniu experiența lor profesională din domeniile în care au mai activat.

Discuțiile de grup au permis diversificarea informațiilor referitoare la competențele pe care trebuie să le aibă facilitatorul pentru învățarea permanentă.

### Caseta 1. Competențe ale facilitatorului pentru învățarea permanentă

S1. *Facilitatorul pentru învățare permanentă ar putea să fie o persoană cu studii medii sau superioare, preferabil un om din sistem deoarece toți colegii au susținut că trebuie să cunoască activitatea dintr-o școală.*

S2. *Dar trebuie să aibă competențe multiple. Formarea sa inițială să se bazeze pe studii de psihologie, pedagogie, management urmate de cursuri de team building, comunicare etc.*

S3: *Orice persoană care dorește un astfel de rol trebuie să aibă competențe manageriale, de comunicare, de proiectare a unor programe/ proiecte/ activități, de utilizare a tehnologiei informației.*

S4. *Pe lângă toate aceste cursuri, este nevoie și de calități personale. Trebuie să fie un om cu viziune, creativitate, mediere, bun organizator, cu spirit de inițiativă, creativ, sociabil, empatic, legat de comunitate. Va manifesta o orientare spre nou, spre soluții, va da dovadă de flexibilitate. Numai așa poate să își îndeplinească rolul pe care îl va avea.*

## 4. Statutul facilitatorului pentru învățarea permanentă la nivelul școlii

Una dintre temele supuse discuției în cadrul instrumentelor de investigație se referă la statutul facilitatorului pentru învățarea permanentă la nivelul școlii din perspectiva modului în care acesta va fi angajat, mai exact a tipului de **normă didactică** pe care acesta ar trebui să o aibă.





**Cei mai mulți dintre profesori (43.3%) consideră că facilitatorul trebuie să aibă o normă întreagă, exclusiv dedicată învățării permanente.** Aceștia sunt cei care au conștientizat utilitatea și importanța activităților de învățare conexe curriculumului formal, a activităților nonformale, cu rol din ce în ce mai important în formarea și dezvoltarea elevilor.

17

O pondere semnificativă dintre repondenți(31.7%) consideră că norma didactică a facilitatorului ar trebui împărțită între predarea la clasă și organizarea de activități de învățare permanentă în școală. Cei care susțin acest punct de vedere consideră că facilitatorul trebuie să aibă și experiență didactică și un contact permanente cu elevii pentru că numai astfel poate cunoaște nevoile de formare și interesele acestora.

Puțini sunt profesorii (14.5%) care ar agreea ideea unui colaborator extern școlii în funcția de facilitator pentru învățare permanentă. Pe de o parte, se conștientizează faptul că o astfel de persoană nu cunoaște suficient școala și activitățile ei, nevoile de formare și dezvoltare ale elevilor și profesorilor. În același timp, se apreciază că un colaborator extern școlii poate aduce un plus de noutate și de creativitate în activitățile școlare și extrașcolare ale instituției de învățământ, poate aduce noi experiențe de dezvoltare organizațională și poate scăpa mai ușor de rigiditatea și rezistența la schimbare care caracterizează în mod tradițional spațiul școlar.

**Tabel 4. Statul ipotetic al facilitatorului pentru învățare permanentă**

Statut	%	Nr.
nu știu/nu-mi dau seama	10.5%	59
norma didactica întreaga, exclusiv pentru activități de învățare permanentă în școală	43.3%	244
o norma didactica parțială, care include atât activitate de predare la clasă, cât și activități de învățare permanentă în școală	31.7%	179
un rol de colaborator extern al școlii	14.5%	82

Informațiile adunate prin intermediul chestionarelor au fost nuanțate în cadrul interviurilor de grup și al celor individuale.

### **Caseta 2. Statutul facilitatorului pentru învățarea permanentă**

*S1. Dacă activitatea de colaborare a facilitatorului este împiedecă, neclar este statutul său în școală: profesor cu normă întreagă sau cu normă parțială? Colegii au susținut că acesta trebuie să beneficieze de un punct de lucru permanent în școală, să fie*



angajatul școlii. O grupă a menționat că poate ar fi bine să fie o persoană care aparține Primăriei (nefiind cadru didactic) și astfel avem de a face cu servicii externalizate care permit atragerea de fonduri extrabugetare pentru finanțarea activităților (ONG-uri, sponsori, proiecte, contribuția de 2%, Asociația Părinților).

S2. Din păcateceastă profesie nu există și astăzi ne bazăm pe munca colectivă a profesorilor în organizarea de activități extrașcolare. De aceea existența unui profesionist naște discuții aprinse legate de statutul său în școală.

S3. Poate fi și soluția de a transforma un profesor de o anumită specialitate în facilitator de învățare permanentă, prin formarea sa profesională și să se bazeze pe entuziasmul său față de noua profesie.

18

Aspectele de **susținere financiară** a facilitatorului de învățare permanentă constituie un domeniu sensibil în cadrul sistemului de învățământ actual, iar orice funcție nou înființată este evaluată și prin prisma resurselor financiare pe care le implică. Chiar dacă există și unele cadre didactice care privesc această nouă funcție didactică tocmai prin prisma cheltuielilor pe care le implică pentru sistem, cei mai mulți dintre repondenți agreează ideea și chiar optează pentru posibile surse de finanțare.

Cea mai des menționată sursă de finanțare face referire la fondurile publice (65%), probabil pentru că facilitatorul pentru învățare permanentă este privit, chiar dinaintea înființării efective a postului său în școală, ca un „om al școlii”, este egalul cadrelor didactice prin statul și, implicit, prin sursa de finanțare.

**Tabel 5. Surse de finanțare pentru facilitatorul pentru învățare permanentă**

Surse de finanțare	%	Nr.
din fondurile publice, ca și orice alt cadru didactic	65.0%	371
de comunitatea locală	18.6%	106
din proiectele cu finanțare pe care le inițiază în școală	18.4%	105
de o organizație nonguvernamentală	9.8%	56
din resursele proprii ale școlii	7.7%	44
nu știu/nu-mi dau seama	12.4%	71

Conform datelor de anchetă identificăm și alte surse de finanțare agreeate de profesori pentru facilitator. În ponderi comparabile, unii consideră că finanțarea facilitatorului ar trebui să vină din proiectele inițiate de școală (18.4%), alții consideră ca facilitatorul ar trebui să fie plătit de comunitatea locală (18.6%). Probabil printre aceste două categorii de repondenți sunt cei reticenți față de înființarea acestei noi funcții didactice și care văd prin aceasta o cheltuială greu de acoperit de sistem, dar



și cei care înțeleg utilitatea și importanța facilitatorului pentru școală și comunitate și vad prin finanțarea sa prin proiectele pe care le implementează sau de către comunitate, o intercondiționare și intercorelare a facilitatorului, școlii și comunității în activitățile legate de învățarea permanentă.

Susținerea financiară a facilitatorului din surse proprii școlii este ideea cel mai puțin agreată (7.7%), aceasta pentru că nu ar conferi foarte multă stabilitate pe post facilitatorului pentru învățare permanentă, dar și pentru că școlile încă au nevoie de formarea managerilor și profesorilor în domeniul atragerii de fonduri proprii.

#### 4. Profilul facilitatorului pentru învățarea permanentă (portret general)

Facilitatorul pentru învățare permanentă este o necesitate în școala românească având în vedere posibilitățile de acțiune pe care statutul său i le poate asigura, dar și câștigul de la nivelul școlii (elevi, cadre didactice) și al comunității (părinți, instituții). Dincolo de necesitatea acestui facilitator în cadrul fiecărei școli, recunoscută de o pondere semnificativă a cadrelor didactice, câteva trăsături ale acestuia se conturează pe baza informațiilor furnizate de cadrele didactice, ceea ce constituie un început pentru configurarea fișei postului.

<b>specialist în proiectarea și dezvoltarea curriculară</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• un bun specialist în proiectare didactică astfel încât să ofere sprijin profesorilor pentru alegerea celor mai eficiente metode de predare-învățare-evaluare</li></ul>
<b>manager cu competențe în domeniul dezvoltării organizaționale</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• un bun organizator al activităților școlare și extrașcolare, identifică nevoi de învățare, interese, aptitudini și stabilește împreună profesorii din școală, cu elevii și părinții acestora activități motivante și stimulante</li></ul>
<b>sociolog al educației</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• un bun cunoscător al comunității în care este situată școala și din rândul căreia provin copiii</li></ul>
<b>psiholog și consilier școlar</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• un bun cunoscător al specificului vârstelor elevilor cu care lucrează, astfel încât acțiunile sale să fie conforme cu posibilitățile și capacitățile elevilor</li></ul>
<b>negociator și mediator</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• să reușească să pună în relație de cooperare</li></ul>



	echipa școlii, prin implicare în activități de interes, dar și să dezvolte legături cu diferite instituții de la nivel local, astfel încât activitățile școlare și extrașcolare să fie realizate cu succes
<b>persoană resursă</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• atitudine de deschidere față de nou, potențial creativ, capabilă să ofere alternative în domeniul educațional, care să îi ajute pe profesori să se reinventeze</li></ul>

În termeni de metaforă, profesorii și inspectorii participanți la cercetare consideră că facilitatorul pentru învățarea permanentă trebuie să fie *un adevărat deschizător de drumuri, o persoană de care școala are nevoie pentru că va intermedia legătura între școală-familie-comunitate și poate vom reuși să depășim multe dintre barierele pe care le resimțim astăzi; "...gazda evenimentelor din școală, sufletul și liantul activității, descoperitor de oameni și susținător al lucrurilor nevăzute și neștiute despre cei din jur..."* (interviu de grup cadre didactice).

Prin raportare la realitatea sistemului educațional românesc, facilitatorul pentru învățarea permanentă este necesar să fie cât mai curând o prezență activă, care să ajute școala în multiple direcții: ameliorarea rezultatelor elevilor, dezvoltarea profesională a cadrelor didactice, eficientizarea relaționării cu comunitatea, deschiderea către exterior.

Implicațiile statutului de facilitator asupra sistemului educațional constituie provocări atât pentru decidenți, cât și pentru practicieni: pregătirea de specialitate a acestora prin cursuri de formare inițială sau continuă; identificarea unor soluții viabile pentru normare și plată; pregătirea managementului și culturii școlilor pentru colaborarea cu facilitatorul și pentru valorizarea acestuia ca persoană resursă.



## Resursa 3: Profilul facilitatorului (în limba engleză)

Klocker, S. (2005). *Manual for facilitators in non-formal education involved in preparing and delivering the programme of study sessions at European Youth Centres*, Accesibil la adresa [http://www.coe.int/t/dg4/youth/Source/Resources/Publications/2009\\_Manual\\_for\\_facilitators\\_en.pdf](http://www.coe.int/t/dg4/youth/Source/Resources/Publications/2009_Manual_for_facilitators_en.pdf)

21

### De exemplu!

#### Analysis Facilitators participants about the various competences (skills, knowledge, attitudes) and values

##### Skills

- Find ways to resolve problems resulting from intercultural miscommunication
- A need for better understanding
- You need to have a context (intercultural) to understand the content of the study session

##### Knowledge

- To understand and share ideas of different learning styles
- By understanding each other better, we can start to improve the networking and co-operation
- By learning about other “cultures”, we learn more about our own
- To show the diversity within a study session/cultural context
- To promote cross-cultural understanding
- To understand better the situation and cultural priorities of different participants
- Sharing the experience of different cultures/experience someone else’s culture
- You can understand your own culture better and yourself in the “mirror” of other cultures.
- To break down barriers, to intensify networking, to learn about each others customs and traditions
- To learn methodologies. Active way to learn. Better understanding of other cultures.
- To learn more about the basis of others’ values and attitudes

##### Attitudes

- Basis for a good working atmosphere
- A study session is a small version of culture
- To avoid the tension caused by misunderstandings
- Meeting people from other cultures produces self-reflection and learning
- Exercises help to broaden your view and change your attitudes

##### Values

- Better understanding
- To share ideas and experiences specific to cultures can assist others with their work



- Personal development
- To get to know each other better

The “**facilitator**” is a guide or “discussion leader” for the group. The process of facilitation is a way of providing leadership without taking the reigns. A facilitator’s job is to get others to assume responsibility and take the lead.

### Some common definitions include:

- “A person who is acceptable to all group members, substantively neutral, and has no decision-making authority who helps a group improve the way it identifies and solves problems and makes decisions.” - adapted from Roger M. Schwarz
- “One who contributes structure and process to interactions so groups are able to function effectively and make high-quality decision. A helper and enabler whose goal is to support others as they achieve exceptional performance.” , adapted from Ingrid Bens

### What Does a Meeting Facilitator Focus On?

- A facilitative leader focuses on both content and process. They are the “content and process leader.”
- **Content** = What tasks, subjects, problems are being addressed
- **Process** = How things are discussed, including:
  - Methods, Procedures, Format, Tools, Style of interaction, Group norms, Group dynamics, Group climate

### 2 Types of Facilitator

Roles Process Facilitator	Content Facilitator
How	What
<ul style="list-style-type: none"> <li>• The methods and procedures</li> <li>• How relations are maintained</li> <li>• The tools being used</li> <li>• The rules or norms set</li> <li>• The group dynamics</li> <li>• The climate</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• The subjects for discussion</li> <li>• The task</li> <li>• The problem being solved</li> <li>• The decisions being made</li> <li>• The agenda items</li> <li>• The goals</li> </ul>

**The Content Facilitator as “Facilitative Leader”.** The type of leader innovative organizations need is one who works from a set of core values consistent with the concepts of empowerment, commitment, collaboration, learning and partnership. This type of facilitator use core values and principles that underlie the role of facilitator and provide a foundation for becoming a “facilitative leader.”

**A process facilitator and a facilitative leader** use the same core values and principles, but apply them in different ways consistent with their roles. Many facilitative leaders are in fact people leading implementation teams or directing and managing their own business units. Hence, they have more authority to make decisions for their group while serving as facilitator during meetings or planning sessions.



Differences between Facilitators and Facilitative Leaders Characteristics	Facilitator (Process)	Facilitative Leaders (Content)
Group Membership	Third Party	Leader of group
Involvement in issues	Neutral	Deeply involved in issues
Use of expertise	Process expert	Content and process expert
Decision making authority	No	Yes

### Core Values of Facilitation Applied to Leadership

- **Valid Information.** Facilitative leaders share all relevant information with group members (e.g., about strategy, financing, and salaries). Facilitative leaders share the reasons for their actions and statements. They encourage other to disagree with them. Ultimately all issues are open to discussion.
- **Free and Informed Choice.** Facilitative leaders understand that while external controls generate compliance, internal controls generate commitment. Consequently, they seek to increase the extent to which group members make their own choices about their work.
- **Internal Commitment.** This is a neutral result of valid information and free and informed choice.
- **Serving Everyone's Interests and Thinking Systematically.** Facilitative leaders help other to focus on the interests of all stakeholders when crafting solutions. They understand that to remain effective, groups must maintain their ability to work together and meet members' personal needs (as appropriate), as well as deliver quality services or products. They shift from focusing on placing blame to focusing on understanding how problems arise and how they continue despite the sincere efforts of many people to solve them.
- **Increasing Responsibility and Ownership and Reducing Dependence.** The facilitative leader seeks to do for the group that which it can not yet do for itself. He/she recognizes that the systematic solution lies in helping the group address the root causes of its ineffective behavior, thereby increasing the group's ability to deal with similar problems in the future.
- **Creating Conditions for Learning.** Learning is when members identify the core values and beliefs that guide their behavior, understand how some values and beliefs undermine their effectiveness, and learn how to act consistently with a more effective set of values and beliefs. Facilitative leaders share the core values, principles, and ground rules with others, discuss what they mean and ask for feedback as to how they use them. They model the values so that others can make informed choices about whether to embrace them themselves.

### Facilitator Competencies

- The Facilitator is effective in using core methods (distinguishes process from content)
- The Facilitator carefully manages the client relationship and prepares thoroughly (scoping)





- The Facilitator uses time and space intentionally
- The Facilitator is skillful in evoking participation and creativity
- The Facilitator is practiced in honoring the group and affirming its wisdom
- The Facilitator is capable of maintaining objectivity
- The Facilitator is skilled in reading the underlying dynamics of the group
- The Facilitator orchestrates the event drama
- The Facilitator releases blocks to the process
- The Facilitator is adroit in adapting to the changing situation
- The Facilitator assumes responsibility for the group journey
- The Facilitator can produce powerful documentation
- The Facilitator demonstrates professionalism, self-confidence, and authenticity
- The Facilitator maintains personal integrity

### Characteristics of the Facilitator. One who is...

- willing to commit to a style of: "asking" rather than "telling."
- paying personal compliments
- willing to spend time in building relationships rather than being always task-oriented
- initiating conversation rather than waiting for someone else to
- asking for other's opinions rather than always having to offer their own
- negotiating rather than dictating decision-making
- listening without interrupting
- emoting but able to be restrained when the situation requires it
- drawing energy from outside themselves rather than from within
- basing decisions upon intuitions rather than having to have facts
- has sufficient self-confidence that they can look someone in the eye when talking to them
- more persuasive than sequential
- more enthusiastic than systematic
- more outgoing than serious
- more like a coach than a scientist
- more like a counselor than a sergeant
- is naturally curious about people, things and life in general
- can keep the big picture in mind while working on the nitty-gritty

### Facilitation Tools for facilitators: Exercises, Simulations, Diagnostics

- Facilitation tools are the gimmicks, instruments, exercises, and tricks which facilitators employ to stimulate activity, illustrate a point, provide feedback, perform analysis, keep the participants on track and focused, and handle the unexpected. An experienced facilitator will have literally hundreds of tools in his/her toolkit. Types of facilitation tools include: ice breakers, energizers, and closers.
- Experiential learning exercises for team building, goal settings, communication, problem solving, paradigm shifts, decision making, diversity issues, etc.,
- Metaphors
- Drawings/pictures







UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



MINISTERUL  
EDUCAȚIEI  
NAȚIONALE

OIPOSDRU



MINISTERUL  
EDUCAȚIEI  
NAȚIONALE

- Ground rules and agendas
- Assumptions/constraints/issues
- Parking lot
- Simulations
- Diagnostics
- Toys, cartoons, jokes

**Core Practices of a Facilitator.** A good facilitator must...

- Manage and do the following while conducting meetings:
  - Listen actively
  - Ask questions
  - Paraphrase
  - Check for common understanding of terms and definitions
  - Synthesize ideas
  - Track discussions
  - Offer clear summaries
  - Use appropriate language
  - Design meetings and activities

25

### Tools and Processes

At the heart or core of all facilitation practices there are the processes and techniques used in guiding participants through the process. A process or technique is the approach used by a facilitator to help participants achieve one or more goals of a workshop or meeting such as the sharing of information, generating and organizing ideas, or making decisions. Several different processes are usually employed during the course of a single workshop. Where models or methodologies provide a framework, processes and techniques are used to fill in that framework.

While many processes can be used to achieve the same end, successful facilitators intuitively know what process or technique to employ in any given situation. Factors that influence the selection of a process or technique include: the desired end result, group size, the meeting room, time constraints, personalities of participants, their level of expertise, documentation requirements and the facilitator's intuition.

**Some of the more commonly used processes and techniques are:** Role playing, Brainstorming or idea generation, Mind mapping, Scenario building, Affinity diagramming, Dialogue process, Process block diagram, Graphic visioning, Force field analysis, Criteria matrix, Ranking or voting with dots.

**Essential Attributes of Effective Meetings.** The facilitator's role in conducting a good meeting includes these attributes:

- Start and end on time
- Only the people who need to be there
- Clear, meaningful purpose
- Realistic agenda
- Individuals understand and agree on roles and responsibilities
- Honest, respectful expression
- Ground rules for interaction and process
- Understood decision-making process

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Investește în  
**OAMENI!**





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



MINISTERUL  
EDUCAȚIEI  
NAȚIONALE

OIPOSDRU



MINISTERUL  
EDUCAȚIEI  
NAȚIONALE

- Leadership

### How to Get Meetings Started

There are several factors important to getting a meeting started. Will provide some direction as to how to get a meeting agenda organized and then how to open the meeting with participants. Some general tips for starting off a meeting are provided below:

- Create a meeting agenda in advance and communicate it to participants
- Anticipate how you might need to manage others in the room based on the nature of the material being discussed or facilitated
- Arrive early
- Set-up the room so that it is the most useful design for the group
- Provide an overview of the group purpose
- Allow everyone to introduce themselves to the group, and provide a structured way of having each person share something personal
- Link each member's interests to the group purpose
- Refine the group purpose
- Clarify roles and responsibilities
- Establish guidelines for how to work together

26

### Creating a Sense of Participation

Most of us have been in meetings before, particularly meetings that we are not that interested in being in. Imagine that this dynamic is certainly true for some of your participants. In order to gain the interest and energy of the participants in the room, it is important to start the meeting off in such a way as to gain full attention. Facilitators should be aware that participants might arrive with the following barriers to participation:

- Confusion about the topic
- Dislike for the topic or adverse to the nature of the discussion
- Feelings of insecurity based on ability or others in the room
- Feelings of superiority to others in the room or towards the facilitator
- Afraid to see or hear the reaction of others in the room
- Fear of dealing with others in the room due to poor relationships
- Fear of speaking or sharing of ideas in front of others, particularly if a supervisor is in the room at the same time
- Low level of trust in the group, process or facilitator
- Coming from another meeting and still thinking about that content rather than what you might be sharing or facilitating
- A history of not sharing ideas or listening to new concepts – in other words a past history of negativity to project implementation or discussion of the issues at hand
- All of these dynamics the facilitator must manage during the opening of the meeting as well as throughout the entire discussion.





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI

Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013Instrumente Structurale  
2007-2013MINISTERUL  
EDUCAȚIEI  
NAȚIONALE  
OIPOSDRUMINISTERUL  
EDUCAȚIEI  
NAȚIONALE

## Resursa 4 : Profesorul ca facilitator

### Care crezi că sunt calitățile unui bun profesor?

<http://www.instilulmeu.ro/care-crezi-ca-sunt-calitatile-unui-bun-profesor/>

### A schimba, schimbare...

<http://trainingulmeu.ro/tag/schimbare>

Posted on **November 18, 2010** by **Oana**

Vă rog să facem împreună un exercițiu de discriminare terminologică și conceptuală: să facem diferența între a fi consecvent și a fi, pur și simplu, repetitiv, înțepenit în mișcarea haotică, totuși regulată, de a face la nesfârșit același lucru... a fi înțepenit în proiect.

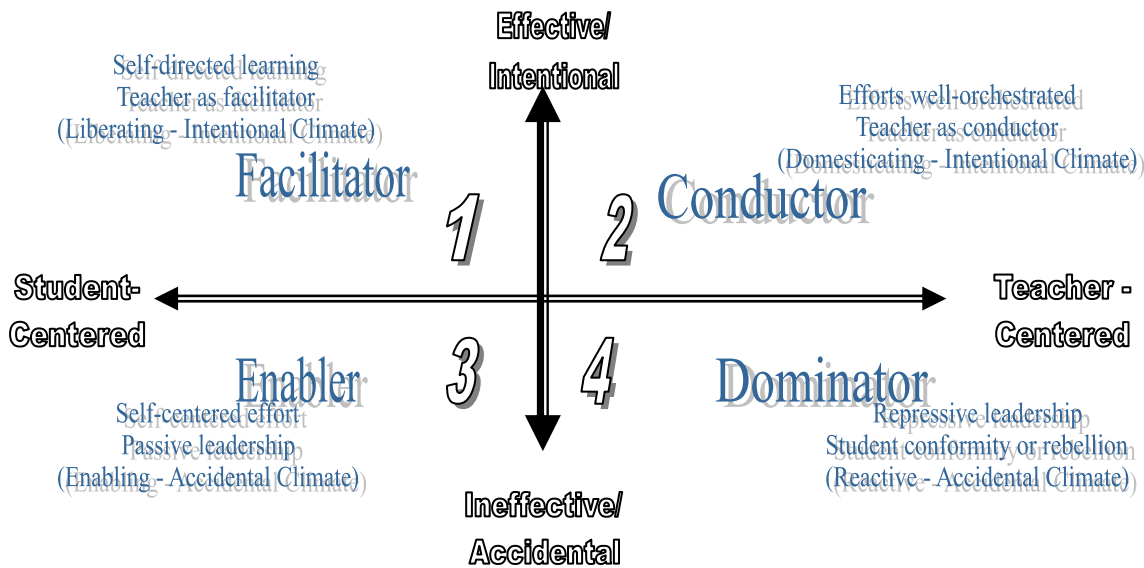
Deunăzi, făceam o paralelă între desfășurarea unei ore la clasă, văzută din perspectiva profesorilor (sau, ca să vă fie mai comod, a studenților mei de la Sociologie care urmează modulul Psihopedagogic, cu un vag proiect de viitor profesor) și o emisiune radio. Cândva, în Evul Mediu al anilor 90, am lucrat într-un radio, realizam, împreună cu Adriana "Alo Moda" o emisiune. *We were broadcasting* – hihi! Planificam fiecare minut, pe vremea aia lucram cu CD-uri și casete audio, scriam desfășurătorul după timpii muzicilor înscrși pe coperta discului... Cam așa e și ca profesor, planifici atent fiecare secvență, ce fac eu profesorul acum, ce fac ei elevii apoi, ce fac eu dacă ei nu fac, cum mai fac și tot așa. **Cumva, nu?, a fi profesor, e similar cu a fi un DJ profesionist, auzi atent, schimbi muzica dacă ceva nu sună bine, cauți alternative foarte rapid, ca să nu ai "blancuri" – acea tăcere jenantă, când știi că cel de la butoane nu e acolo...**

În fine, această rememorare m-a determinat să reflectez la trecerea timpului și la ce a adus această trecere pentru mine, cum m-a(m) schimbat, m-a(m) transformat, am evoluat.

Multe s-au schimbat. "Brânza" mea s-a mutat de colo – colo (apropo de *Who moved my cheese*) și eu am alergat-o și m-am bucurat de gustul ei. Nu a face același lucru e fenomenal azi, nu în ritmicitate stă echilibrul nostru care ne ajută să ne mișcăm fundurile și să facem o diferență în lume și între ziua de ieri și ziua de mâine. Echilibrul stă în a face bine ceea ce e de făcut în fiecare zi diferită. Și din când în când să tragi linie și să vezi dacă ai crescut, dacă faci ceva mai bine, mai bun, dacă faci și altceva decât ai făcut mereu. Să te provoci, să încerci noi teritorii, să le cartografiezi și să te așezi în cel mai bun loc pentru o perspectivă de milioane. De unde să vezi următorul loc de "făcut casă". De unde să respiri adânc și să zbori înalt, trăgându-i după tine pe ceilalți, generos, cu dragoste, dacă vor și pot și răspund chemării tale.



## Four-Quadrant Matrix of Management Style Orientation and Practice



Horizontal Axis – Teacher- vs. Student- Centered

### Facilitarea, o activitate extremă?

- <http://www.learningnetwork.ro/companie/extreme-training>, Imposibilul devine posibil, Video, Dezvoltare personală
- <http://www.9disciplines.com/review.pdf>, The 9 Disciplines of a Facilitator: Leading Groups by Transforming Yourself,
- <http://www.icrctraining.com/icrc/conflict-resolution-programs/extreme-facilitation>, Extreme facilitation
- [http://www.iaf-world.org/Libraries/IAF\\_Journals/The\\_Theories\\_and\\_Practices\\_of\\_Facilitator\\_Educators\\_Conclusions\\_from\\_a\\_Naturalistic\\_Inquiry.sflb.ashx](http://www.iaf-world.org/Libraries/IAF_Journals/The_Theories_and_Practices_of_Facilitator_Educators_Conclusions_from_a_Naturalistic_Inquiry.sflb.ashx), The Theories and Practices of Facilitator Educators: Conclusions from a Naturalistic Inquiry, Glyn Thomas, 2006





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



MINISTERUL  
EDUCAȚIEI  
NAȚIONALE  
OIPOSDRU



MINISTERUL  
EDUCAȚIEI  
NAȚIONALE

Bibliografia recomandată pentru Tema 3. *Facilitator versus profesor. Competențe specifice* este următoarea:

- Căpiță, C. (2011). *Stiluri de învățare-stiluri de predare – Modul 2*. București: MEN, accesibil la adresa [http://mentoraturban.pmu.ro/sites/default/files/ResurseEducationale/Modul%202%20Stiluri%20de%20predare\\_0.pdf](http://mentoraturban.pmu.ro/sites/default/files/ResurseEducationale/Modul%202%20Stiluri%20de%20predare_0.pdf) .
- Sunnarborg, M. (2008). *From Teacher to Facilitator*, Learning Solutions Magazine, disponibil la adresa: <http://www.learningsolutionsmag.com/articles/74/from-teacher-to-facilitator>.
- Kaner, S., Lind, L., Toldi, C., Fisk, S., Berger, D. (2007). *Facilitator's Guide to Participatory Decision-Making*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Heron, J. (1999). *The Complete Facilitator's Handbook*. London: Kogan Page, accesibil la adresa: <http://infed.org/mobi/facilitating-learning-and-change-in-groups-and-group-sessions>.
- Weaver, R. (1997). *From Managers as Facilitators*, BK Press, accesibil la adresa <http://masterfacilitatorjournal.facilitatoru.com/archives/skill251.html>

