

**Ghid
Introdactiv
despre
Învățare
dirijată**

Dezvoltarea Învățării Dirijate pentru Micro-Afaceri:

Ghid introductiv

Cuprins

Stabilirea cadrului	3-4
Partea 1: Ce este învățarea?	5-17
Partea 2: Cum să dezvoltăm activități de învățare și de formare dirijată	18-31
Partea 3: Cum să facilităm învățarea de la egal la egal	32-42

Stabilirea cadrului

Proprietarii de micro-afaceri trebuie să fie experți în marketing, contabilitate, vânzări și resurse umane (doar pentru a numi patru abilități pe care trebuie să le dețină pentru a avea succes). În timp ce conduceți afacerea și îndepliniți o varietate atât de largă de roluri doar pentru a supraviețui, pentru proprietarii de micro-afaceri poate fi dificil să dobândească abilitățile necesare, pentru a se asigura că întreprinderea lor poate crește... În timp ce cursurile pentru dezvoltarea competențelor oferite în prezent de guvern și de alte instituții sunt utile, merită să explorați măsura în care alte cursuri elaborate pot fi mai potrivite pentru proprietarii de micro-afaceri (APPG for Micro-Business, 2011, p. 8)

De ce?

Micro-întreprinderile sunt o parte cheie a economiei europene. Acestea reprezintă 93% din mediul de afaceri și aduc o contribuție semnificativă la crearea de locuri de muncă în statele membre. Ele reprezintă aproape 30 la sută din ocuparea forței de muncă și 20 la sută din cifra de afaceri din Uniunea Europeană.

Având în vedere acest aspect important, au fost identificate din ce în ce mai multe provocări și oportunități cu care se confruntă proprietarii micro-întreprinderilor în gestionarea și dezvoltarea afacerii. S-au scris multe despre provocările legate de accesul la finanțe, accesul la piețe și un mediu de afaceri favorabil. Mai puțin se concentrează asupra accesului la abilități și învățare, deși cercetările recente efectuate în 2019 de Enterprise Research Center au evidențiat importanța tot mai mare a accesului la competențe ca o provocare-cheie care afectează managementul și dezvoltarea micro-întreprinderilor.

Consiliul pentru excelență în management și conducere din 2002 a fost unul dintre primele rapoarte care au evidențiat faptul că a fost nevoie de o abordare diferită pentru susținerea învățării și dezvoltării competențelor în micro-întreprinderi. Membrii consiliului au sugerat că nu este corelare între nevoile de învățare și de dezvoltare a abilităților manageriale ale proprietarilor și tipul de ofertă, în termeni de disponibilitate, accesibilitate și potrivire. Aceștia au subliniat necesitatea ca profesioniștii din educație și formare să se alăture proprietarilor de micro-întreprinderi pentru a sprijini dezvoltarea învățării și a furnizării de abilități. Cu toate acestea, nu există încă asistență personalizată care să reflecte realitatea managerială pentru micro-întreprinderi, în special în ceea ce privește sprijinul specific pentru competențe.

Ce?

Acest Ghid introductiv încearcă să abordeze aceste diferențe, prezentând o imagine de ansamblu supra diferitelor aspecte ale dezvoltării programelor de învățare și dobândire de competențe, programme organizate la cerere, care pot fi utilizate de proprietarii micro-întreprinderilor, pentru a sprijini dezvoltarea afacerilor lor.

Ghidul introductiv vine în completarea altor resurse de învățare care au fost dezvoltate pentru proprietarii și managerii micro-întreprinderilor ca parte a proiectului ME2ME. Acestea pot fi accesate folosind adresa <https://me2meproject.eu/en/resources/>

Cum?

Ghidul introductiv va:

- Examina ceea ce știți despre dezvoltarea învățării dirijate pentru micro-întreprinderi
- Descrie un set de activități de învățare care poate fi utilizate de micro-întreprinderi pentru a sprijini dezvoltarea competențelor în micro-întreprinderi
- Prezenta exemple de programe de învățare dirijată, care au făcut diferența în dezvoltarea micro-întreprinderilor.

Fiecare parte are patru secțiuni:

- O scurtă trecere în revistă a informațiilor pe care le cunoaștem
- Un set de activități de învățare
- Un exemplu de învățare dirijată
- Referințe și resurse utile

Cine?

Acest Ghid introductiv este conceput în principal pentru managerii și proprietarii de micro-întreprinderi cu interes pentru învățarea antreprenorială și dezvoltarea abilităților și care lucrează cu alte micro-întreprinderi pentru a sprijini dezvoltarea lor (de exemplu, prin coaching, îndrumare, instruire). În special, va fi de interes pentru acei proprietari-manageri care își împărtășesc în prezent experiențele cu alții (un exemplu ar putea fi un studiu de caz privind programele de educație și formare în afaceri) și care sunt interesați să afle mai multe despre cum să dezvolte resurse de învățare pentru alte afaceri.

În plus, Ghidul introductiv va fi util pentru formatorii VET care colaborează cu micro-întreprinderi și care sunt interesați să afle mai multe despre cum să susțină învățarea dirijată.

Acest ghid a fost elaborat de SFEDI în parteneriat cu INNEO și Universitatea din Pitești, ca parte a proiectului ME2ME. Pentru informații suplimentare despre acest ghid introductiv, vă rugăm să contactați Leigh Sear (leigh.sear@sfedi.co.uk) sau să vizitați site-ul web al proiectului ME2ME (<https://me2meproject.eu/en/about/project+information/>).

Partea I: Ce este învățarea?

„În ultimii 10-15 ani, învățarea a devenit un subiect cheie, nu numai pentru profesioniști și studenți din domeniile psihologiei, pedagogiei și educației, dar și în contexte politice și economice. Nivelul de formare și cel educațional al personalului din companii este considerat un parametru crucial al concurenței pe piața globală actuală și pentru societatea cunoașterii ”(Illeris, 2009, p.1)

Scopul general și obiectivele învățării

Această primă parte a Ghidului introductiv va dezvolta o înțelegere a conceptului de învățare și a strategiilor de predare și învățare.

Rezultatele cheie ale învățării pentru această primă parte sunt:

- Să se definească ce se înțelege prin învățare
- Să se definească ce se înțelege prin pedagogie
- Să se identifice diferența dintre pedagogie, andragogie și heutagogie
- Să se definească ce se înțelege prin stiluri de învățare
- Să se evalueze oportunitățile și provocările diferitelor stiluri de învățare
- Să se identifice diferite teorii de învățare.

Ce știm

Este important să începem prin revizuirea a ceea ce înțelegem prin învățare, stiluri de învățare și strategii de învățare și predare.

Învățarea

Învățarea este un obiectiv principal al cercetării pentru o serie de discipline, de la psihologie și neuroștiință, la afaceri, management și informatică. Ca urmare, există o serie de definiții și, având în vedere această diversitate de interese, unitatea conceptuală uneori lipsește.

Definițiile disponibile pot fi grupate în trei categorii. Acestea sunt:

- Învățarea ca procesare a informațiilor dintr-o experiență – Aceste definiții evidențiază faptul că învățarea este un proces de schimbare ce rezultă din procesarea informațiilor derivate din experiență;
- Învățarea ca schimbare de comportament – Aceste definiții se concentrează pe învățare ca pe o schimbare a comportamentului unei persoane după o experiență;
- Învățarea ca schimbare în mecanismele comportamentale – Aceste definiții se concentrează pe învățare ca modificări ale modelelor mentale sau a reprezentărilor cognitive ale evenimentelor, ca urmare a unei experiențe.

Există mai multe avantaje și dezavantaje ale acestor grupuri de definiții. De exemplu, în ceea ce privește învățarea ca schimbare a comportamentului, avantajul esențial este că permite observarea învățării, deoarece accentul este pus pe schimbările pe care indivizii le fac în urma experienței dobândite. Cu toate acestea, nu cunoaștem motivul desfășurării unui proces educațional, în special în ceea ce privește gradul în care o schimbare comportamentală se produce în urma învățării și nu în urma altor factori (cum ar fi schimbarea motivației sau modificările fiziologice).

Diversitatea definițiilor creează două implicații în dezvoltarea programelor educaționale pentru afaceri și întreprinderi. În primul rând, este important să reflectăm ce înseamnă pentru o persoană învățarea. Acest lucru este important, deoarece va contura aspecte ale abordării dvs. în a lucra cu ceilalți, pentru a sprijini educația pentru afaceri și dezvoltarea abilităților. În al doilea rând, după cum vom vedea mai jos, oferă oportunitatea de a demara discuții cu cursanții despre ce înseamnă învățarea pentru ei și, atunci când se produc schimbări în întreprinderi, despre cum se au apărut acestea.

Teoriile învățării

Ca și în cazul definițiilor învățării, există o gamă largă de teorii cu privire la modul în care indivizii învață. Una dintre teoriile cele mai utilizate este ciclul de învățare dezvoltat de David Kolb. El ne-a propus să învățăm din experiența noastră de viață. În contextul derulării unei micro-afaceri, acestea ar putea fi experiențe cotidiene (de exemplu, în relația cu clienții sau furnizorii) sau mai multe decizii strategice (de exemplu, crearea și testarea unei noi propuneri de valoare sau dezvoltarea unei noi piețe).

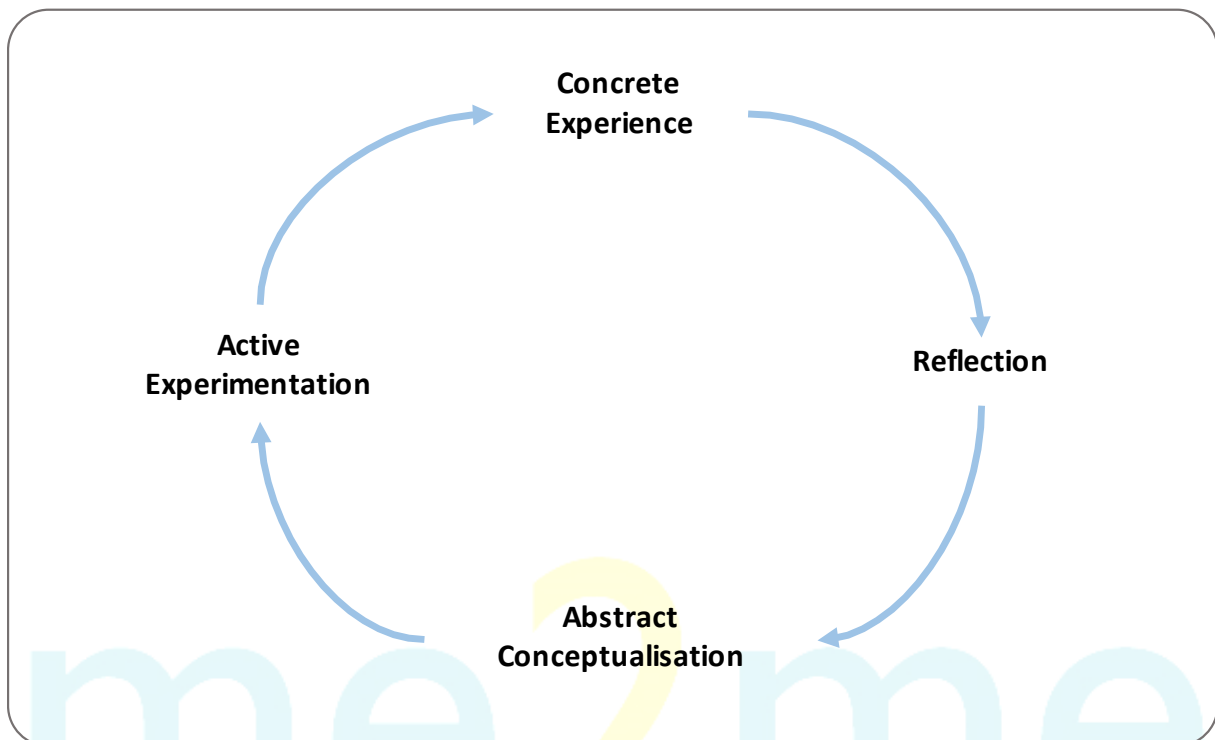
Kolb a propus ca învățarea să urmeze un model sau ciclu format din patru etape (a se vedea figura 1.1). Prima etapă presupune existența unei experiențe. A doua etapă presupune realizarea de observații și judecăți despre experiență (adică reflecție). Aceasta duce la a treia etapă, care presupune concluzionarea, și anume învățarea din experiență (conceptualizarea abstractă). În cele din urmă, avem experimentarea activă, în timpul căreia sunt planificate schimbări și acțiuni noi. Kolb a propus ca ciclul să poată fi introdus în orice moment, dar toate etapele trebuie urmate în succesiune, pentru ca învățarea să aibă loc cu succes.

Ca orice teorie, ea are puncta tari și limitări. În ceea ce privește punctele tari, este util să identificăm care sunt aspectele învățării:

- Privat sau intern (etapele 1 și 2) și public sau extern (etapele 3 și 4)
- Dobândit prin gândire (Etapa 2) sau prin aplicabilitate practică (Etapa 4)
- Dobândit prin experiență directă sau înțelegere (Etapa 1) și cunoaștere sau înțelegere (Etapa 3).

Cu toate acestea, teoria lui Kolb a fost supusă mai multor critici, din cauza lipsei de dovezi empirice utilizate în dezvoltarea acesteia, a limbajului folosit, considerat dificil, și din cauza separării învățării de contextul social sau cultural în care se desfășoară.

Figura 1.1: Ciclul învățării al lui Kolb



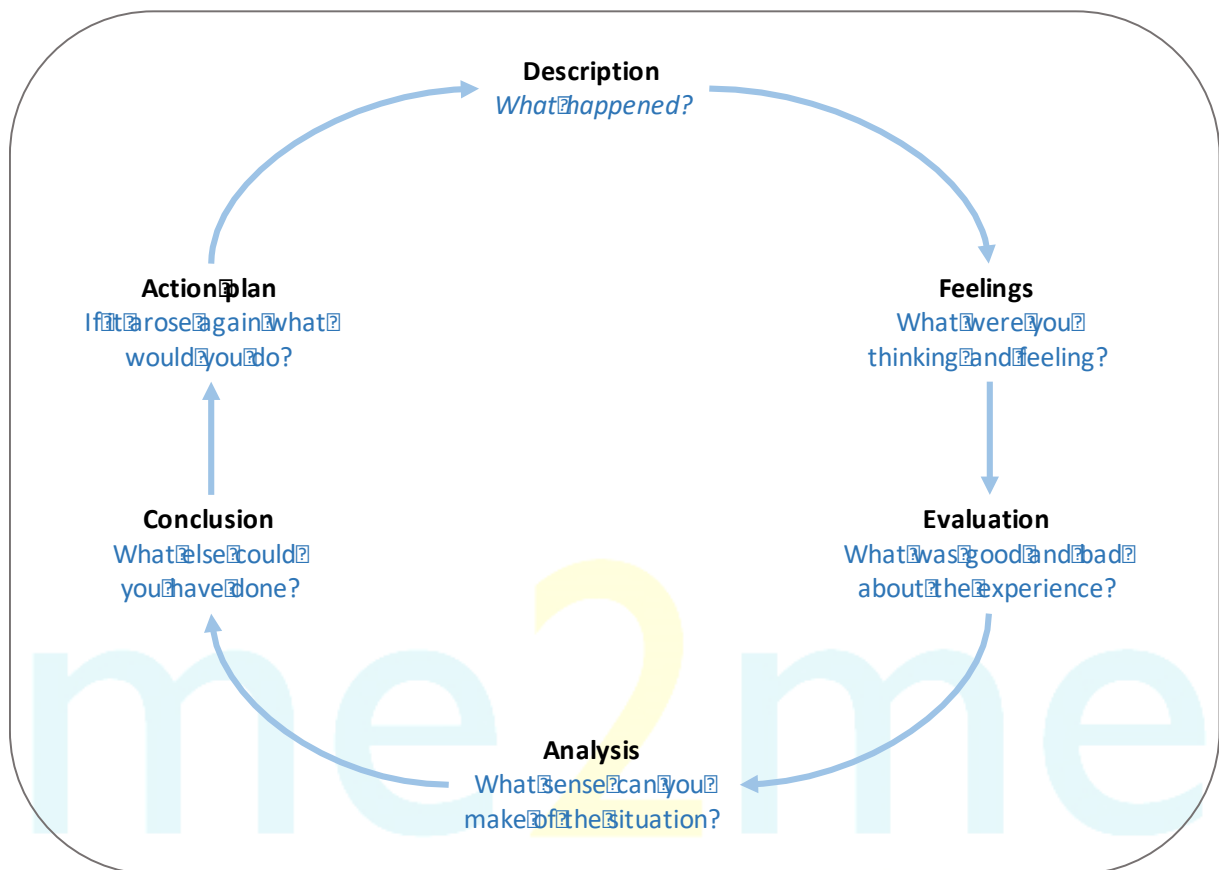
Ca răspuns la aceste limitări, profesorul Graham Gibb a propus un ciclu de învățare bazat pe reflecție. Gibb a adăugat o etapă în care cursantul trebuie să ia în considerare sentimentele (a se vedea figura 1.2). Această etapă a fost adăugată deoarece:

Nu este suficient să aveți parte de o anumită experiență pentru a învăța. Fără a reflecta asupra acestei experiențe, ea poate fi uitată rapid, fiind lipsită de utilitate educațională. Din sentimentele și gândurile care decurg din această reflecție, putem generaliza sau conceptualiza, abordând eficient noile situații (Gibb 1988).

Cele șase etape ale ciclului de reflecție al lui Gibb sunt:

- Descrierea experienței
- Sentimentele și gândurile despre experiență
- Evaluarea experienței legată de ceea ce a funcționat bine și ce a funcționat mai puțin bine
- Analiza înțelegerii situației
- Concluziile despre ceea ce ați învățat și ce ați fi putut face diferit
- Planul de acțiune pentru modul în care veți face față situațiilor similare în viitor sau modificările generale pe care le puteți considera adecvate.

Figura 1.2:Ciclul de reflecție al lui Gibb



Tabelul 1.1 prezintă o serie de întrebări care pot fi utilizate în aplicarea ciclului de reflecție al lui Gibb. Aceste indicații evidențiază faptul că etapele 1 - 3 se referă la ceea ce s-a întâmplat în timpul experienței, în timp ce etapele 4 - 6 se concentrează pe modul de îmbunătățire a experienței și a rezultatelor.

Având în vedere că se referă la procesele cheie din actul de reflecție în sine, ciclul lui Gibb presupune unele diferențe față de teoria lui Kolb. De exemplu, în Etapa 2 a modelului, introspecția poate reprezenta o provocare pentru unii, deoarece necesită o reflecție deschisă și onestă asupra propriei persoane. Reflecția asupra experienței poate aduce în prezent sentimente pe care cursantul aparent le-a uitat. Deoarece ciclul de învățare al lui Gibb oferă un cadru pentru examinarea experiențelor și, având în vedere natura sa ciclică, este potrivit experiențelor repetate, permițând indivizilor să învețe din propria experiență.

Tabelul 1.1: Ciclul de reflecție al lui Gibb: Cum puteți aplica modelul

Stage		Questions
1	Descriere	Ce, unde și când? Cine a făcut/ ce a spus, ce a făcut/ citit/ văzut/ auzit? În ce ordine s-au întâmplat evenimentele? Care au fost circumstanțele? Ce responsabilitate ai avut?
2	Sentimente	Care a fost reacția inițială? Sentimentele s-au schimbat în vreun fel? La ce v-ați gândit?
3	Evaluare	Ce te-a mulțumit, interesat sau important pentru tine? Ce te-a făcut nefericit? Ce dificultăți au existat? Cine / ce a fost inutil? De ce? Ce puteți îmbunătăți?
4	Analiză	Comparați teoria și practica. Ce asemănări sau diferențe există între această experiență și alte experiențe? Gândiți-vă ce s-a întâmplat de fapt. Ce alegeri ați făcut și ce efect au avut?
5	Concluzie	Ce ați învățat pentru viitor? Ce altceva ați fi putut face?
6	Acțiune	Dacă ar apărea din nou o situație similară, ce ați face?

Atât teoriile lui Kolb, cât și ale lui Gibb pot fi folosite pentru a îmbunătăți activitatea întreprinzătorilor, atât la nivel operațional, cât și la nivel strategic. Ele pot fi folosite pentru a ajuta cursantul să înțeleagă ce a făcut bine și să-și îmbunătățească experiența viitoare. De exemplu, tabelul 1.1 prezintă un set de întrebări care pot fi adresate de către cursant pe parcursul unei experiențe în domeniul afacerilor. Aceasta ar putea avea legătură cu o experiență operațională cu personalul, clienții și furnizorii sau cu o experiență strategică în lansarea unui nou produs, introducerea unui nou echipament sau utilaj sau intrarea pe o nouă piață de desfacere. În plus, acestea sunt instrumente utile atât pentru mentorat, cât și pentru coaching.

Stilurile de învățare

Este important să înțelegem cum învață oamenii când proiectează programe de învățare și de dezvoltare de abilități. Acest lucru se datorează faptului că Kolb sugerează că unii preferă anumite etape din ciclul de învățare. Unii indivizi aplică gândirea critică pentru a înțelege propriile experiențe, fie ele pozitive sau negative. Alți indivizi vor avea preferință pentru învățare prin experimentare.

Honey și Mumford (1986) au identificat patru stiluri sau preferințe diferite pe care oamenii le folosesc când învață. Ei consideră că majoritatea oamenilor tind să urmeze doar unul sau două stiluri și că activitățile de învățare diferite pot fi mai potrivite stilurilor particulare (vezi mai jos). Cele patru stiluri sunt:

- Activist - activiștii sunt oameni care învață făcând. Le place să se implice în experiențe noi și vor „încerca orice odată”.
- Reflector – Reflectorii învață observând și gândindu-se la ce s-a întâmplat în timpul sau după o experiență. Le place să ia în considerare perspective diferite înainte de a dezvolta o opinie. Ei petrec timp ascultând și observând și tind să fie precauți.

- Teoretician – teoreticienii preferă să înțeleagă teoria din spatele acțiunilor. Ei preferă să folosească modele, concepte și dovezi pentru a învăța. Le place să analizeze și să sintetizeze și acceptă cu greu o atitudine subiectivă.
- Pragmatic – Pragmaticii sunt diferiți de activiști, deoarece, în timp ce le place să încerce diferite lucruri, acțiunea se bazează pe un anumit scop. Prin urmare, pragmaticii preferă să facă și să fie informați.

Cercetările educaționale au arătat că, prin conștientizarea stilului de învățare sau a preferințelor personale, activitatea de învățare poate deveni una foarte eficientă. Cu toate acestea, există teoreticieni care sugerează că nu există o singură metodă de învățare și că ceea ce funcționează bine depinde de activitate, de contextul social și de personalitatea cursantului.

Preferințele învățării

După cum am menționat anterior, există definiții ale învățării care se concentrează pe prelucrarea informațiilor. Aceste definiții sugerează că indivizii prelucrează informațiile și învață în moduri diferite. De exemplu, în timp ce unii oameni pot învăța eficient când prelucrează informații textuale, alții preferă informațiile prezentate cu ajutorul imaginilor vizuale sau bloguri video sau înregistrări audio.

Modelul VAK a fost dezvoltat în anii 1920 pentru a clasifica cele mai uzuale moduri prin care indivizii învață. Modelul analizează următoarele moduri de învățare: vizual, auditiv sau kinaestezic. Neil Fleming l-a actualizat prin includerea activității de citire/ scriere:

- Vizual - Oamenii care prefer acest tip de învățare prefer să învețe informații prin reprezentări vizuale în detrimentul formei scrise. Afișele bazate pe grafică, cum ar fi diagrame, ilustrații, imagini și videoclipuri sunt instrumente de învățare utile pentru persoanele care prefer acest stil.
- Auditiv - Oamenii care prefer acest tip de învățare învață cel mai bine auzind informații. Preferă prelegerile și își amintesc cu ușurință informații pe care le-au auzit.
- Lectură – Cursanții înțeleg informațiile pe care le citesc și le scriu; prefer materialele de învățare bazate pe text.
- Kinaestezic - O experiență practică este importantă pentru acest tip de cursant. Răspund bine în urma interacțiunii cu alți indivizi.

Așa cum vom prezenta mai jos, este necesar ca strategiile de predare și învățare să fie adaptate preferințelor cursanților. De exemplu, dacă un cursant știe că învățarea vizuală îi atrage cel mai mult, utilizarea strategiilor de studiu vizual împreună cu alte metode de învățare i-ar putea ajuta să-și amintească mai bine informațiile de la un program de învățare și să-și însușească mai bine abilitățile dezvoltate – sau cel puțin va face ca experiența de învățare să fie mai plăcută pentru ei.

Tablelul 1.2: Preferințe de învățare: Implicarea cursanților

	Preferințe de învățare		
	Vizual	Auditiv	Kinaestezic

Sugestie	<ul style="list-style-type: none"> • Înțeleg • Înțeleg imaginea • Care e viziunea dvs.? 	<ul style="list-style-type: none"> • Aud ceea ce spuneți • Presupune o experiență atunci când... • Sună bine 	<ul style="list-style-type: none"> • Pare ok • Cum vi se pare? • Să încercăm
Metode	<ul style="list-style-type: none"> • Utilizează diagrame, imagini, videoclipuri 	<ul style="list-style-type: none"> • Accentuează cuvinte cheie, utilizează povestirea, anecdotele și invite persoane care să susțină prelegeri 	<ul style="list-style-type: none"> • Oferă cursanților o experiență practică și oportunitatea de a face schimb de experiență în grupuri mici

Deși literatura despre utilizarea stilurilor de învățare VAK / VARK sugerează că oamenii au anumite preferințe, este important să luăm în considerare faptul că unii pot prefera chiar o combinație de stiluri de învățare diferite. Acest lucru presupune utilizarea unei combinații de strategii și metode diferite de învățare pentru a implica activ cursanții.

Moduri și strategii de învățare

Ultima parte a acestei secțiuni evidențiază ce metode pot fi utilizate în învățarea de la egal la egal. Ca și în cazul definițiilor învățării, acesta este un alt domeniu caracterizat prin terminologie complexă.

Metoda și practica predării și învățării pot fi definite drept pedagogie. Aceasta cuprinde stilul de predare, feedback-ul, evaluarea și teoria predării (Jones, 2019). Când discutăm despre pedagogia predării, ne referim la modalitatea în care formatorii sau profesorii susțin un curs.

Există trei pedagogii care sunt utilizate frecvent:

- Comportament - învățarea este centrată pe profesor. Cunoștințele sunt furnizate într-un curriculum în care fiecare materie este predată discret, spre deosebire de învățarea bazată pe teme (de exemplu, elaborarea unei prognoze a fluxurilor de numerar, gestionarea finanțelor într-o întreprindere mică). Cursurile care utilizează această abordare pedagogică sunt coordonate de către profesor / formator și vor implica o combinație de prelegeri și demonstrații. Sesiunile sunt fundamentate pe o structură clară, iar metodele sunt vizibile pentru cursanți.
- Constructivism—activitate de învățare prin experiență și reflecție. Această abordare implică adesea elaborarea unor proiecte și învățarea bazată pe anchetă. Cursanții sunt deschiși și pregătiți să învețe, iar rolul profesorului / formatorului este acela de a proiecta activități care să le faciliteze învățarea. În comparație cu pedagogia discutată anterior, constructivismul va implica o contribuție mai puțin directă a profesorului / formatorului și o mai mare individualizare a experienței de învățare a cursantului.
- Constructivismul social – Acesta este un amestec între cele două abordări de mai sus – învățarea coordonată de profesor/ formator și cea centrată pe cursant. Această se bazează pe

faptul că învățarea are loc doar în context social și că învățarea este un proces de colaborare între profesor / formator și cursant. Astfel, această abordare implică organizarea de grupuri mici.

Pedagogia este adesea asociată cu gradul personal de implicare a cursantului. Presupunem că un cursant nu are cunoștințe despre subiectul abordat, activitatea profesorului / formatorului fiind foarte importantă pentru obținerea de rezultate.

Odată cu utilizarea tot mai mare a tehnologiei și cu experiențele în schimbarea cursanților din învățământul superior, eficacitatea acestor abordări pedagogice tradiționale este pusă sub semnul întrebării. Drept urmare, puteți observa referințe la andragogie și heutagogie, în special în cadrul educației pentru întreprinderi și antreprenariat.

Andragogia se referă la strategiile de învățare și predare în care cursantul dezvoltă un grad de control asupra mediului de învățare și a conținutului. Profesorul / formatorul crează un mediu de învățare în care cursantul are mai mult control asupra procesului de învățare. Cursantul acordă atenție deosebită conținutului – deoarece cursantul poate avea deja cunoștințe acumulate din alte experiențe, dar dorește să dezvolte o înțelegere mai profundă a subiectului. De exemplu, un proprietar de micro-întreprindere care coordonează o echipă de oameni zilnic, dar dorește să afle mai multe despre procesele specifice coordonării (de exemplu, cum să motiveze eficient oamenii). Astfel, cursantul va avea cunoștințe de bază despre subiect, profesorul / formatorul nefăcând altceva decât să îl ajute să aprofundeze (de exemplu, prin activitatea de proiect).

Heutagogia se referă la strategiile de învățare și predare care se concentrează pe învățarea regizată și autodeterminată. Ca atare, se opune abordării pedagogice tradiționale. Abordările heutagogice presupun existența unor cunoștințe prealabile despre subiect, cursanții dorind să exploreze alte aspecte specifice referitoare la o temă dată, într-un mod interactiv. Prin urmare, accentul se pune pe alegerea și preferințele cursantului și implicarea activă și interactivă (de exemplu, demararea unei afaceri, scrierea unui plan de afaceri sau începerea unei afaceri prin simulare online).

Cursantul este responsabil de propriile procese de învățare autodeterminate. Acest lucru poate fi facilitat în câteva moduri. În primul rând, profesorul / formatorul poate prezenta cursantului noi opțiuni. În al doilea rând, cursantul poate alege cum să organizeze procesul de învățare, stabilind limitele experienței educaționale. Rolul profesorului / formatorului în cadrul abordărilor heutagogice rezumă la coordonare (de exemplu, când cursantul își pierde motivația).

În cadrul abordărilor heutagogice, accentul este pus mai mult pe proces decât pe conținut. De exemplu, profesorul / formatorul le poate oferi cursanților materiale despre reflecția critică (de exemplu, ciclul de învățare al lui Gibb despre care am discutat anterior), nu neapărat referitoare la subiect (de exemplu, începerea unei afaceri, dezvoltarea unui produs nou sau dezvoltarea unei noi piețe). Această abordare susține gândirea creativă (de exemplu, utilizarea tehnicilor de gândire divergentă și convergentă).

Diferențe cheie între pedagogie, andragogie și heutagogie. Tabelul 1.3.

Tabelul 1.3: Pedagogie, Andragogie și heuragogie – Dezvoltarea și furnizarea programului

	Pedagogie	Andragogie	Heutagogie
--	-----------	------------	------------

Învățare	formator – învățare directă	Învățare individual	învățare auto-determinată
Atenție	cunoștințe	Conținut	proces
Control	coordonat de profesor/ formator	coordonat de profesor – formator – cursant	coordonat de cursant
Învățare	Învățare în buclă unică bazată pe obiective și reguli	Învățare în buclă dublă pe modificare	Învățare în spirală bazată pe transformare
Proiectarea învățării	Învățare liniară/ modular “despre”	Învățare ciclică “despre”	Învățare ciclică “prin”
Dezvoltare	Dezvoltarea cunoștințelor	Dezvoltarea competențelor	Dezvoltarea competențelor

Rezumat

Concluzionăm că:

- Nu există o singură definiție a învățării
- Oamenii care învață în moduri diferite, fiind influențați nu numai de experiențele anterioare, ci și de contextul social și de mediul de învățare
- Există diferite strategii de învățare și predare care variază în funcție de direcție, profesor/ formator sau cursant.

Activități de învățare

Activitatea 1: Stilurile și preferințele de învățare

	Descriere
Durată	30 minute
Orientări ale activității	<ul style="list-style-type: none">• Oferiți cursanților un link către sau o copie a unui chestionar privind stilurile de învățare, cum ar fi Honey și Mumford sau VARK• Schițați instrucțiunile pentru completarea chestionarului și acordați suficient timp cursanților pentru a complete chestionarul. Oferiți ajutor cursanților în calcularea punctajelor și a graficului rezultatelor• După ce cursanții au completat chestionarul, facilitați o discuție în jurul a patru întrebări: (i) concluzionați în urma rezultatelor chestionarului? (ii) ați identificat lucruri noi, surprinzătoare? (iii) care este domeniul cheie de dezvoltare în contextual funcționării și gestionării unei micro-afaceri? și (iv) cum vor fi abordate aceste domenii pentru dezvoltare?• Această discuție poate fi facilitată individual / grup mic, oferind cursanților un tabel care conține întrebările, sau printr-o discuție de grup.
Resurse și instrumente	<ul style="list-style-type: none">• Copii ale chestionarului (o copie fizică sau un link către un chestionar online)• Flipchart și stilouri• Acces la facilități de calculator
Materiale de predare și linkuri utile	Honey and Mumford Learning Styles – https://www.talentlens.co.uk/wp-content/uploads/sites/5/learning-styles-questionnaire-40-item-print.pdf VARK Learning Preferences – http://vark-learn.com/ Learning styles in business - https://daveschoenbeck.com/managers-guide-learning-styles-business/ A Compendium of Pedagogies for Teaching Entrepreneurship - https://ncee.org.uk/wp-content/uploads/2018/01/Compendium-of-Pedagogies.pdf

Activitatea 2: Gândirea critică în procesul de învățare

	Descriere
Durată	45 - 60 minute
Orientări ale activității	<ul style="list-style-type: none">• Cereți cursanților să identifice o experiență recentă în afacerea lor care a avut mai mult sau mai puțin succes decât au prevăzut• Oferă cursanților o prezentare a ciclului de învățare a lui Kolb și a ciclului de învățare bazat pe reflecție al lui Gibb și roagă-i pe cursanți să utilizeze unul dintre aceste cadre pentru a înțelege problema activităților profesionale.

	<ul style="list-style-type: none"> • După ce cursanții au aplicat cadrul la problema lor de practică profesională, împărțiți grupul în grupuri mai mici și solicitați fiecărui grup să reflecteze asupra modurilor în care își pot îmbunătăți practica • Cereți fiecărui subgrup să ofere feedback privind rezultatele discuției
Resurse și instrumente	<ul style="list-style-type: none"> • O imagine de ansamblu a modelelor de învățare Kolb și Gibb • Hârtie flipchart și pixuri • Acces la facilități de calculator
Materiale de predare și linkuri utile	<p>Overview of Kolb's Learning Cycle - https://www.verywellmind.com/experiential-learning-2795154</p> <p>Overview of Honey and Mumford Learning Styles - https://www.youtube.com/watch?v=izMEy-UiRKM</p> <p>Reflection in business practice - https://www.cipd.co.uk/Images/reflective-practice-guide_tcm18-12524.pdf</p>

me2me



Studii de caz

Nume	A Compendium of Pedagogies for Teaching Entrepreneurship
Organizație	National Centre for Entrepreneurship in Education (NCEE) (UK)
Data/durată	2014
Privire de ansamblu	Dezvoltat de NCEE pentru a sprijini livrarea Programului lor internațional de educație antreprenorială (IEEP), acest compendiu oferă o bază practică pentru acei educatori și formatori interesați să înțeleagă „cum să înveți” în întreprindere și antreprenariat. Bazându-se pe abordări didactice și pedagogie dintr-o gamă largă de discipline, compendiul prezintă peste 40 de exemple de utilizare a lor în educația antreprenorială și antreprenorială și oferă îndrumări cu privire la modul de aplicare în procesul de predare – învățare.
Relevanță	Compendiul oferă o imagine de ansamblu excelentă asupra unei serii de strategii diferite de învățare și predare, precum și sfaturi și îndrumări practice privind utilizarea acestor strategii de învățare și predare.
Informații suplimentare	https://ncee.org.uk/wp-content/uploads/2018/01/Compendium-of-Pedagogies.pdf

Nume	The EEE Teaching Toolkit
Organizație	MCI Management Centre Innsbruck (AT)
Data/ durată	2016-2018
Privire de ansamblu	Setul de instrumente didactice „Integrarea antreprenoriatului” (EEE) este un compendiu pentru profesorii din instituțiile de învățământ superior (HEI) interesați de promovarea competențelor antreprenoriale. Este format din 23 de module practice de învățare a antreprenoriatului care pot fi utilizate pentru dezvoltarea cursurilor existente prin integrarea modulelor unice sau pentru a crea cursuri academice complete prin combinarea unui set de module diferite. Setul de instrumente didactice încearcă să încorporeze și să faciliteze predarea și învățarea antreprenorială în instituțiile de învățământ superior; oferă îndrumări pentru profesori, formatori și responsabili cu elaborarea curriculumului; asistarea profesorilor și a formatorilor cu experiență non-business în înțelegerea valorii adăugate a educației pentru antreprenariat; și să implice părțile interesate, cum ar fi antreprenorii și proprietarii de afaceri în cursuri de antreprenariat practice.
Relevanță	Setul de instrumente prezintă un set de module de predare diferite care pot fi utilizate pentru a sprijini dezvoltarea abilităților antreprenoriale, reflectând asupra modului în care antreprenorii și întreprinderile mici pot fi implicate în educația pentru întreprinderi și antreprenariat.
Informații suplimentare	https://eee-project.eu/

Referințe și resurse utile

Dacă sunteți interesat să explorați definițiile învățării, teoriile învățării și strategiile de învățare și predare în profunzime, următoarele referințe și resurse pot fi de folos.

Gibb, A. and Price, A. (2014) *A Compendium of Pedagogies for Teaching Entrepreneurship*, National Centre for Entrepreneurship in Education, Coventry.

Gibbs, G. (1988) *Learning by Doing: A Guide to Teaching and Learning Methods*, Oxford Further Education Unit, Oxford.

Honey, P. (2006) *The Learning Styles Questionnaire*, Peter Honey Publications, Maidenhead.

Illeris, K. (ed.) (2009) *Contemporary Theories of Learning: Learning Theorists ... In Their Own Words*, Routledge, London.

Jones, C. (2019) A Signature Pedagogy for Entrepreneurship Education, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 26, 2, pp. 243-254.

Jones, B. and Iredale, N. (2010) Enterprise Education as Pedagogy, *Education and Training*, 52, 1, pp. 7-19.

Kolb, D.A. (1984) *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.

The Open University (2019) *Innovating Pedagogy 2019*, The Open University, Milton Keynes (accessible at <https://iet.open.ac.uk/file/innovating-pedagogy-2019.pdf>)

Partea II: Cum să dezvoltați activități de învățare și de formare dirijată

Adevărata provocare este să se alătore antreprenorilor din lumea lor – stimulând cererea, ajutând la identificarea priorităților pentru învățare și oferind antreprenorului proprietatea propriilor lor oportunități de învățare. În mod clar, antreprenorii trebuie să fie responsabili de luarea propriilor decizii - punctul de plecare trebuie să fie antreprenorul care alege un partener în care are încredere pentru a putea identifica provocările și oportunitățile (Consiliul pentru excelență în management și conducere, 2002, p. 1)

Scop și obiective

Această a doua parte a Ghidului introductiv va dezvolta o înțelegere a modului de planificare, creare și furnizare de învățare în domeniul antreprenoriatului și dezvoltarea competențelor proprietarilor de micro-întreprinderi.

Rezultatele specific învățării pentru această secțiune sunt:

- Evaluarea nevoii de învățare bazată pe cerere pentru micro-întreprinderi
- Identificarea modalității de dezvoltare a strategiilor de învățare adecvate, bazate pe cerere
- Evaluarea importanței co-creării în dezvoltarea materialelor și resurselor de învățare la cerere
- Definierea a ceea ce se înțelege prin aliniere constructivă în elaborarea de materiale și resurse de învățare conduse de cerere
- Identificarea abordării procesului de evaluare a experienței cursantului în învățarea antreprenorială și dezvoltarea abilităților.

Ce știm...

În ultimii 10 ani, s-a înregistrat o dezvoltare rapidă a educației antreprenoriale la diferite niveluri de educație în Europa. Există o serie de factori care au contribuit la această dezvoltare, inclusiv:

- Creșterea gradului de conștientizare a implicării pe piața muncii prin activități antreprenoriale
- Creșterea nivelului activității de demarare a unei afaceri, prin sprijinirea persoanelor care dezvoltă activități independente
- Schimbarea noțiunilor despre capacitatea de angajare (de exemplu, recunoașterea tot mai mare a abilităților personale întreprinzătoare ca abilități de angajare)
- Necesitatea de a avea cunoștințe la încheierea studiilor.

În majoritatea instituțiilor de învățământ superior, există acum o serie de oferte care să îi ajute pe cursanți să dezvolte afaceri. Aceste oferte sunt încorporate în programă (de exemplu, antreprenoriatul) și ca activitate extrașcolară (de exemplu, competiții de afaceri) și educație executivă (de exemplu, programe de management și leadership pentru proprietarii de întreprinderi mici).

În această diversitate educațională pot fi identificate două abordări distincte: studiul afacerilor și întreprinderii (învățarea „despre”) și dobândirea cunoștințelor despre cum puteți deveni întreprinzător (învățarea „pentru”). Prima este axată pe îmbunătățirea înțelegerii domeniului afacerilor și a funcționării unei întreprinderii prin reflecția asupra cunoștințelor și teoriei, în timp ce a doua este

despre dezvoltarea mentalității și a capacităților necesare pentru a fi întreprinzător, pentru a dezvolta un spirit antreprenorial.

Fiecare dintre aceste două abordări este asociată cu pedagogii diferite, activități de predare și învățare și strategii de evaluare (QAA, 2018). De exemplu, cursurile „despre” tind să se bazeze pe pedagogii tradiționale, care se concentrează pe îmbunătățirea cunoștințelor despre afaceri, și întreprinderi ca domeniu de activitate, folosind prelegeri, recenzii, seminarii și ateliere (a se vedea partea 1). Învățarea este evaluată prin examene și prezentări. În comparație, cursurile „pentru” se bazează pe mai multe pedagogii didactice experiențiale și facilitative care încearcă să dezvolte abilitățile și competențele cursantului. Adesea, aceasta implică învățarea prin practică, precum și în clasă. Tabelul 2.1 rezumă aspectele cheie ale ambelor abordări ale educației întreprinderilor.

Tabelul 2.1: Educație antreprenorială și pentru afaceri – Învăță „despre” și învăță „pentru”

	Educația antreprenorială „despre”	Educația antreprenorială „pentru”
Pedagogia predării	Didactic	Facilitare
Dirijată de profesor/ cursant	Dirijată de profesor	Dirijată de cursant
Metode de predare	Cursuri Analiză textuală Seminare	Workshop Studii de caz Prelegere Proiect de grup
Metode de învățare și evaluare	Examene Evaluare scrisă individuală Prezentare	Plan de afaceri Prezentări Reflecție Evaluare de la egal la egal
Contextul învățării	În clasă	Prin activități practice

O scurtă trecere în revistă a educației antreprenoriale la nivelul UE subliniază preponderența învățării despre în detrimentul învățării pentru. Teoreticienii precum Gibb (2007) și Jones (2019) subliniază faptul că accentul pus pe învățare „despre” a condus la lipsa experienței practice în afaceri și antreprenariat, în special în ceea ce privește aplicarea experienței oamenilor de afaceri în procesul de dezvoltare a resurselor de învățare și oferirea unei experiențe de învățare antreprenorială relevantă.

Acest lucru a dus la creșterea cererii educaționale la nivelul întreprinderilor. Dar ce presupune acest lucru? Cel mai simplu, educația și învățarea bazată pe cerere poate fi definită drept „programe care răspund cererii (nevoilor afacerii). O definiție mai specifică este oferită de Wong și colab. (2007) care sugerează că învățarea la cerere presupune furnizarea de resurse necesare cursanților atunci când au nevoie de ele, organizând activități de învățare relevante pentru ei.

Pe baza definițiilor disponibile, caracteristicile cheie sunt:

- Răspunde ideilor și nevoii actuale a proprietarilor de micro-întreprinderi
- Este creat prin colaborarea dintre micro-întreprinderi și furnizorii de servicii educaționale, astfel încât obiectivele să fie comune
- Există o concordanță constructivă între obiective, metode de predare și metode de evaluare

- Activitățile pot fi flexibile (de exemplu, utilizarea mini-resurselor de învățare)
- Evaluarea presupune existența de informații utile atât pentru afaceri, cât și pentru furnizor.

Aceste caracteristici pot fi utilizate pentru a evalua atât programe de învățare existente, cât și abilități pe care poate doriți să le aplicați, creând un cadru potrivit pentru proiectarea și dezvoltarea de noi programe sau resurse. Restul acestei secțiuni va analiza aceste caracteristici și va prezenta un set de activități de învățare care ar putea fi utilizate alături de proprietarii de micro-întreprinderi.

Aspecte specifice activității micro-întreprinderilor

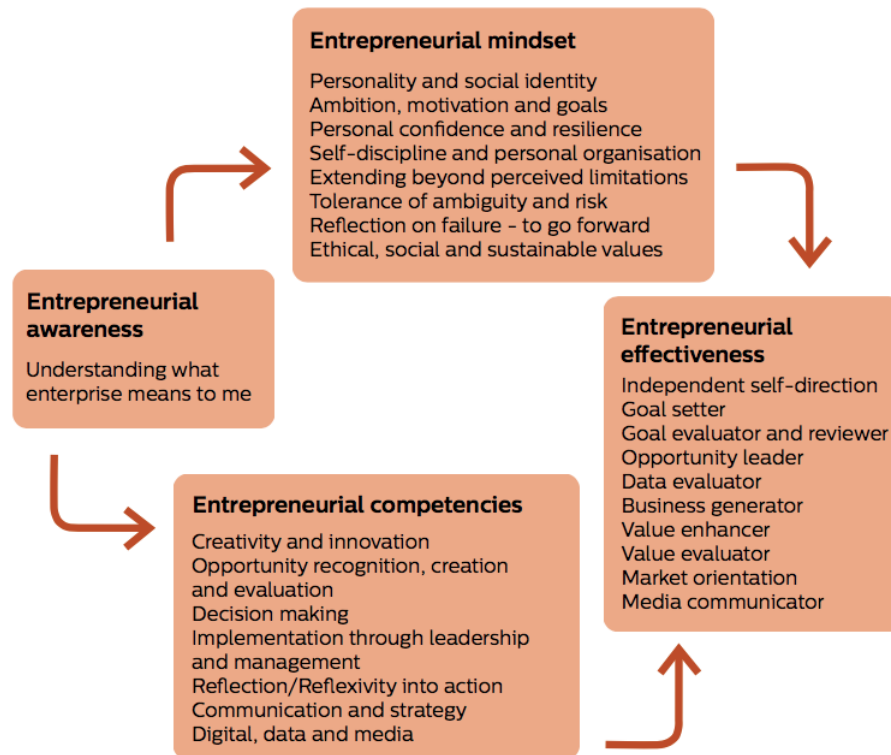
Punctul de plecare în vederea dezvoltării educației antreprenoriale bazată pe cerere este înțelegerea activității unei micro-întreprinderi și a nevoilor și cerințelor asociate. Există o serie de rapoarte de cercetare care au reflectat pe largă supraprovocărilor și oportunităților cu care se confruntă micro-întreprinderile și asupra nevoilor asociate (vezi, de exemplu, APPG pentru Micro-Business, 2011).

Este util să grupăm aceste nevoi. Un cadru util pentru acest lucru este oferit de Agenția de Asigurare a Calității (2018). După cum arată figura 2.1, acest cadru identifică patru etape :

- Conștientizarea antreprenorială
- Mentalitate antreprenorială
- Competențe antreprenoriale
- Eficiența antreprenorială.

De ce este benefică utilizarea unui astfel de cadru ca „educatorii” și furnizorii de educație profesională să poată integra practicile inovatoare în experiența educațională și de dezvoltare a competențelor? În primul rând, cadrul oferă un set de „instrumente” pentru a structura conținutul, în special în ceea ce privește clarificarea conexiunilor dintre diferitele etape ale parcursului antreprenorial. În al doilea rând, cadrul identifică modalități prin care să vă dezvoltați abilitățile specifice fiecărei etape.

Figura 2.1: Parcurusul antreprenorial



Sursa: QAA (2018, p. 24)

Spiritul antreprenorial

Acest element se concentrează pe cursantul care înțelege ce înseamnă să fii întreprinzător și să ai spirit antreprenorial, din perspectiva necesității participării la activitățile învățare. Cursanții trebuie încurajați să analizeze critic propriile calități întreprinzătoare și antreprenoriale, pentru a identifica punctele forte și aspectele care pot fi îmbunătățite. Este important să existe un mediu în care elevii să poată reflecta asupra atributelor, comportamentelor și abilităților lor antreprenoriale și să discute rezultatele cu alte persoane.

Aceste două activități de învățare vor susține furnizarea unei experiențe de învățare utilă și centrată pe cursant, fiind diferită de practicile frecvent utilizate, precum testele psihometrice și de personalitate. În acest sens, cursanții folosesc un concept sau cadru cheie pentru:

- A verifica propriile experiențe în administrarea propriei afaceri (de exemplu, comportamentele celorlalți cu care lucrează)
- A reflecta asupra influenței pe care experiența o are asupra propriei gândiri și a implicațiilor pentru propria lor dezvoltare personală.
- A observa rolul abilităților cognitive în acțiunea antreprenorială.

Competențe antreprenoriale

Această secțiune vorbește despre dezvoltarea unei game variate de abilități practice, sociale și conceptuale conexe, care pot fi utilizate de către cursant pentru a dezvolta noi oportunități de afaceri. Modul în care aceste competențe sunt dezvoltate prin experiența educațională va fi influențat de contextul învățării.

Această etapă este parte a ofertelor educaționale pentru afaceri și întreprinderi din Marea Britanie, făcând referire mai ales la:

- Începerea unei afaceri proprii, nu prin colaborarea cu un alt întreprinzător
- Competențele funcționale necesare pentru a începe o afacere, cum ar fi finanțele, marketingul și resursele umane, în detrimentul competențelor antreprenoriale personale (de exemplu, propunerea de noi moduri de acțiune, crearea de rețele de sprijin, convingerea și negocierea).

Prin urmare, există unele practici inovatoare ce fac referire la competențele întreprinzătorului care lucrează într-o organizație și se concentrează pe dezvoltarea competențelor antreprenoriale. De exemplu, modelul de afaceri Osterwalder și Pigneur (2010) poate fi utilizat în mai multe moduri pentru a ajuta cursanții în dezvoltarea competențelor necesare, atât la nivel personal, cât și la nivel de afaceri.

Utilizarea unui astfel de studiu de caz este utilă deoarece evidențiază diferența dintre modelele de luare a deciziilor antreprenoriale cu privire la activitatea practică. În acest sens, Sarasvathy (2007) propune ca antreprenorii și patronii să înțeleagă concordanța dintre motivație, obiectivele de afaceri apărute în timp și răspunsul la prejudecățile cognitive și modalitatea de interacțiune interumană. Ca atare, se conturează un concept util în aplicarea competențelor antreprenoriale în mod inovator. Sarasvathy (2007) constată că potențialii antreprenori învață în primul rând un model extrem de structurat, funcțional, liniar și rațional de dezvoltare și gestionare a unei afaceri. Cu toate acestea, experiența antreprenorială este adesea diferită în ceea ce privește:

- Modalitatea în care un individ face față provocărilor și incertitudinii
- Modalitatea de a fi flexibil în fața neprevăzutului
- Relaționarea în vederea dobândirii de resurse
- Anticiparea.

Aceste aspecte sunt cele care stau la baza dezvoltării educaționale pentru întreprinderi pentru micro-întreprinderi.

Crearea unei experiențe de învățare

Există o bază de date nu foarte bogată despre experiența educațională și de afaceri. Este cunoscută importanța relației dintre întreprinzători și problemele care îi împiedică să lucreze împreună, dar există puține informații explicite cu privire la crearea în comun a unei experiențe educaționale și cu privire la oportunitățile dezvoltării profesionale.

În ceea ce privește natura și gradul de implicare a antreprenorilor și proprietarilor de micro-întreprinderi, datele obținute în urma unor cercetări de teren realizată atât în Regatul Unit cât și în Europa subliniază faptul că stakeholderii externi, și anume întreprinderile și antreprenorii, tind să se implice într-un grad mai scăzut (vezi de exemplu, Antreprenoriat 360, 2014). Vorbim aici despre:

- Speakeri invitați să țină o prelegere unde își împărtășesc experiența despre debutul și dezvoltarea propriei afaceri
- Evaluatori sau specialiști în competiții de planuri de afaceri, ajutând cursanții să reflecteze asupra viabilității ideilor lor de afaceri și trecerea de la idee la acțiune
- Mentori pentru studenți și absolvenți care și-au început propria afacere.

Cu toate acestea, o serie de rapoarte au subliniat că întreprinderile și antreprenorii se pot implica mai mult în dezvoltarea și oferirea de servicii educaționale pentru afaceri și întreprinderi. De exemplu, în 2015, un raport al Agenției de Asigurare a Calității (QAA) a subliniat necesitatea ca întreprinderile să se implice mai mult la învățământul superior, în special la proiectarea și livrarea curriculumului. Astfel de solicitări pentru o mai mare implicare înco-crearea experienței educaționale reflectă valoarea percepută nu numai pentru cursant, ci și pentru educator și afacere. Co-crearea nu numai că oferă cursantului oportunitatea de a obține informații din diferite perspective, dar și de a înțelege cunoștințele și abilitățile care vor fi necesare în dezvoltarea și gestionarea unei afaceri. Pentru formator, co-crearea oferă o oportunitate de a dezvolta noi relații și de a accesa rețele noi, precum și de a reflecta asupra propriilor practici și asupra modurilor în care acestea pot fi de folos pentru o afacere. Pentru antreprenor sau proprietar de micro-întreprindere, co-crearea reprezintă o oportunitate de a interacționa cu profesioniștii VET și de a înțelege valoarea teoriilor, conceptelor și cadrelor în sensul experiențelor lor, precum și de a interacționa cu cursanții care pot veni cu idei care duc la progres.

Un studiu al Comisiei Europene spune că există anumite elemente necesare pentru a crea o legătură între experiența unei întreprinderi, dezvoltare și oferirea de servicii educaționale în sectorul antreprenorial, realizând un echilibru între cunoștințele formatorului, ale antreprenorului și ale proprietarului unei micro-întreprinderi (Comisia Europeană, 2013).

Printre acestea, conceptul „trebuie să cunoaștem” este ceea ce se înțelege prin co-creare și prin activitățile sau etapele cheie implicate în experiența educațională. Prin definiții eco-creării, Gouillart și Hallett (2015) oferă un punct de plecare util, care explorează co-crearea ca instrument pentru dezvoltarea politicii guvernamentale. Au definit co-crearea drept „mai mulți actori care se reunesc pentru a dezvolta noi practici care, în mod tradițional, ar fi apărut în mod corespunzător dintr-un proces birocratic, de sus în jos”. În contextul formării în domeniul afacerilor, co-crearea poate fi definită ca un proces activ, creativ, pedagogic și antreprenorial, bazat pe colaborarea reciprocă între academicieni, oameni, întreprinzători și antreprenori. Ideea co-creării este de a implica activ antreprenorii în proiectarea și dezvoltarea ofertelor pedagogice pentru a permite îmbinarea teoriei cu practica antreprenorială.

Printre etapele cheie ale procesului de co-creare a experienței educaționale în domeniul afacerilor se numără:

- Identificarea nevoii de co-creare – Necesitatea formatorilor de a crea materiale și resurse alături de cursanți în mod reactiv, sau tactic (de exemplu, ca răspuns la feedback-ul cursanților), sau proactiv (de exemplu, prin discuții între formator și cursanți pentru identificarea necesității unui nou curs)

- **Angajament** - Acesta este locul în care cursantul și formatorul examinează rezultatele care trebuie obținute, discută responsabilitățile și identifică limitele care pot împiedica sau facilita procesul de co-creare a experienței educaționale. Această etapă este importantă, deoarece este cea prin care se stabilește natura parteneriatului dintre formator și cursant, precum și angajamentul de a împărtăși cunoștințe.

- **Crearea și livrarea programului de formare și a resurselor** – natura specifică a acestei etape depinde de nevoia de implicare și de contextul specific

- **Revizuire și reflecție** – Această etapă presupune analiza a ceea ce a funcționat și ceea ce nu, a ceea ce a dus la obținerea de rezultate. Această etapă poate implica o reflecție asupra specificității nevoii care stă la baza co-creării curriculumului.

Tabelul 2.2 evidențiază provocările și oportunitățile asociate cu co-crearea unei experiențe educaționale pentru afaceri și întreprinderi. Cu toate că există o diversitate de provocări și oportunități, acestea pot fi grupate în funcție de individ, contextul instituțional și mediu.

Tabelul 2.2: Co-crearea educației antreprenoriale: Oportunități și provocări

	Oportunități	Provocări
Formatorul	<ul style="list-style-type: none"> • Perspective alternative și diferite • Dezvoltarea relaționării și a networking-ului • O mai bună experiență la clasă • Cursanți motivați și implicați 	<ul style="list-style-type: none"> • Percepția importanței formatorului • Gestionarea așteptărilor cursantului • Timp necesar relaționării • Riscul și nesiguranța față de rezultatele obținute
Furnizorul	<ul style="list-style-type: none"> • Implicarea în afaceri mici și organizații antreprenoriale • Studii de caz care demonstrează impactul • Modalități de creștere a gradului de satisfacție 	<ul style="list-style-type: none"> • Asigurarea calității: învățarea prin practică • Procese și practici care susțin implicarea stakeholderilor externi • "Etichetarea" stakeholderilor
Stakeholderi externi (antreprenori sau micro-întreprinzători)	<ul style="list-style-type: none"> • Accesul la cadre care dau sens experienței • Viitorul – utilizarea criticii teoretice și a conceptualizării • Acces la alte resurse 	<ul style="list-style-type: none"> • Încredere în propriile competențe de dezvoltare curriculară • Înțelegerea strategiilor de predare și evaluare • Echilibrul cererii

Importanța alinierii constructive

Când proiectăm și dezvoltăm programe educaționale pentru afaceri și întreprinderi, este important să existe o relație sau aliniere între rezultatele dorite ale învățării, activitățile de predare și învățare și metodele de evaluare.

La nivel general, alinierea constructivă este o abordare bazată pe rezultate referitoare la proiectarea, promovarea și evaluarea învățării aprofundate (Hussey și Smith, 2003). Se bazează pe presupunerea că învățarea este organizată din punct de vedere social, în sensul că este realizată de către cursant ca urmare a implicării în activități de învățare și a discuției și a împărtășirii cunoștințelor cu ceilalți. Rolul educatorului sau formatorului în acest proces este de a crea un mediu de învățare care să sprijine învățarea și orice activități de evaluare utilizate sunt adecvate pentru atingerea rezultatelor învățării declarate.

În ultimii cinci ani sau mai mult, noțiunea de rezultate ale învățării a devenit punctul central în dezvoltarea conținutului învățării în învățământul superior. În timp ce Brown (2007) sugerează că accentul pe rezultatele învățării poate duce mai degrabă la gestionarea, decât la stăpânirea cunoștințelor și la un grad de conformitate a conținutului învățării, asigurând claritatea proiectării cursului și coerența dintre strategiile de predare și evaluare.

Într-adevăr, Shuell (1986, p. 429) notează că „Dacă studenții trebuie să învețe rezultatele dorite într-o manieră rezonabilă, atunci sarcina fundamentală a profesorului este de a-l determina pe elevi să se implice în activități de învățare care pot avea ca rezultat obținerea acestor rezultate”. Pe de o parte, foarte puțini profesori și facilitatori nu ar fi de acord cu o astfel de afirmație. Pe de altă parte, există anumite provocări în procesul alinierii constructive, în special în cazul unor discipline precum întreprinderea și antreprenoriatul, unde este dificil de separat dezvoltarea înțelegerii și cunoștințelor (adică predarea despre întreprindere) de dezvoltarea abilităților (adică predarea pentru întreprindere).

Evaluarea în procesul de învățare

Există o literatură din ce în ce mai variată pe tema strategiilor de evaluare în educația pentru afaceri și întreprinderi, astfel încât, la fel ca în cazul altor secțiuni din acest ghid introductiv, putem elabora un document distinct cu privire la strategiile de evaluare.

În cadrul educației pentru afaceri și întreprinderi, este important să subliniem că evaluarea poate fi informală (de exemplu, educatorul sau formatorul poate cere cursanților să identifice beneficiile învățării prin revizuire a unor resurse de învățare, cum ar fi cele dezvoltate de proiectul ME2ME) sau formale (de exemplu, cursantul care finalizează o evaluare stabilită de către educator sau formator sau grupul de colegi). Indiferent de gradul de formalitate, este important ca evaluarea să fie efectuată. După cum vom discuta în partea a 3-a, acesta este un pas important în diseminarea cunoștințelor. În contextul dezvoltării învățării bazate pe cerere pentru micro-afaceri, evaluarea va permite proprietarului să reflecteze asupra modului în care poate utiliza învățarea în procesul managerial și de dezvoltare a afacerii.

Principalele considerente în elaborarea abordărilor sau strategiilor de evaluare includ:

- Există o diferență între evaluarea formativă și cea sumativă. Evaluarea formativă este o activitate în desfășurare care oferă educatorului sau formatorului o oportunitate de a oferi feedback cu privire la informațiile acumulate și la aspectele care pot fi îmbunătățite (la nivel de cunoștințe și abilități). Feedback-ul poate fi scris sau verbal și poate fi furnizat individual sau de la egal la egal. În comparație, evaluarea sumativă rezumă ceea ce un cursant a obținut la sfârșitul unei perioade de timp, în raport cu scopurile învățării și / sau cu standardele aplicate. Evaluarea: (i) va arăta ce s-a obținut (de exemplu, o notă) și (ii) va oferi feedback.
- Este important să existe o concordanță între rezultatele învățării, strategiile, resursele de învățare și metodele de evaluare (vezi secțiunea de mai sus despre alinierea constructivă). De exemplu, învățarea „despre” afaceri și antreprenoriat este în mod normal evaluată prin texte analitice, cum ar fi eseuri și exerciții de aprofundare a cunoștințelor (de exemplu, examene). Învățarea „pentru” afaceri și antreprenoriat necesită activități practice în care cursanții își folosesc abilitățile (de exemplu, o prezentare sau un videoclip). Învățarea „prin” afaceri și antreprenoriat este în primul rând un proces bazat pe reflecție, și anume un cursant se implică în activități antreprenoriale și analizează propria activitate de învățare și progresul obținut (susținut).
- Evaluarea conform căreia măsurile împotriva rezultatelor cunoscute diferă de evaluarea care dezvoltă noi percepții și noi oportunități, în special atunci când acestea sunt situate în contexte și medii în continuă schimbare. Aceasta necesită o evaluare bazată pe proces care să corespundă etapelor învățării.
- Eșecul poate evidenția progresul și poate spori rezistența. Când un cursant poate realiza că lucrurile nu au mers conform planului realizat prin reflecție, acest lucru poate totuși să fie o evaluare pozitivă
- Munca în echipă este o componentă esențială a educației și formării în afaceri și evaluarea colegilor poate fi frecvent utilizată (de exemplu, prin audit care clarifică și susține contribuțiile membrilor echipei)
- Stakeholderii externi și cursanții sunt surse utile de inspirație pentru evaluare, în special în ceea ce privește identificarea modurilor în care diferite forme de învățare pot fi utilizate în dezvoltarea și gestionarea unei afaceri.

Rezumat

Această parte a Ghidului introductive a analizat pe de o parte ceea ce înțelegem prin învățarea bazată pe cerere și pe de altă parte o serie de aspecte legate de dezvoltarea educației în sectorul afacerilor și micro-întreprinderilor.

Cele trei titluri cheie pentru această parte sunt:

- Învățarea bazată pe cerere înseamnă furnizarea de resurse de învățare de care au nevoie cursanții în momentul în care aceștia au nevoie
- Există oportunități de a inova dezvoltarea serviciilor educaționale în sectorul afacerilor și micro-întreprinderilor

- Este important ca întreprinderile să fie active în dezvoltarea și livrarea resurselor și materialelor de învățare.

Activități de învățare

Activitatea 1: Gândirea antreprenorială–Evaluare prin metoda semaforul

	Descriere
Durata	30 minute
Rezumat al activității	<ul style="list-style-type: none"> • Furnizați cursanților o copie a cadrului de competențe antreprenoriale elaborat de profesorul Allan Gibb • Rugați cursanții să se autoevalueze folosind lista de atribute, comportamente și abilități • Două aspecte pot fi evaluate: (i) nivelul de „încredere” și (ii) relevanța. În ceea ce privește nivelul de „încredere”, acesta implică identificarea punctelor forte (adică verzi), zonele pentru dezvoltare (adică galben) și punctele slabe (adică roșii). Identificarea gradului de relevanță presupune ca un cursant să observe dacă aspectul respectiv este relevant, nu este relevant pentru moment, poate fi relevant sau nu este relevant. • Atributele, comportamentele și abilitățile care au fost marcate cu galben sau roșu și relevante pentru un context pot fi apoi analizate fie individual, fie în grup, pentru a ajuta la identificarea strategiilor practice pentru abordarea zonelor de dezvoltare și a punctelor slabe. • Facilitarea unei discuții în jurul activităților care pot fi întreprinse
Resurse și instrumente	<ul style="list-style-type: none"> • Cadrul de competențe al lui Gibb • Bilețele • Pixuri colorate
Materiale de predare și link-uri	<p>Gibb’s enterprising skills framework – see http://www.enorssi.fi/hankkeet/yrittajyyskasvatus/pdf/Gibb.pdf (pages 3 and 4)</p> <p>Gibb, A. (1993) Enterprise Culture and Education: Understanding Enterprise Education and Its Links with Small Business, Entrepreneurship and Wider Educational Goals, <i>International Small Business Journal</i>, 11, 3, 11-34 or EntreComp Framework - http://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/bitstream/JRC101581/lfna27939enn.pdf</p>

Activitatea 2: Mindset Montages

	Descriere
Durata	60 - 90 minute
Rezumat al activității	<p>Aceasta implică cursanții care dezvoltă un montaj de imagini, din ziare, reviste și alte suporturi tipărite care reprezintă diferitele atribute, comportamente și abilități prezentate în cadrul abilităților antreprenoriale dezvoltat de Allan Gibb.</p> <p>Cheia acestei activități este de a oferi spațiu cursanților pentru a putea fi creativi. Ca atare, este important să oferiți instrucțiuni precise. De exemplu, li s-ar putea cere cursanților să adune cât mai multe reviste, ziare, materiale tipărite, cu o săptămână înainte de sarcină, precizând că sunt necesare pentru a dezvolta un montaj</p>

	În cadrul cursului, aceștia sunt rugați să identifice imaginile și să dezvolte un montaj care să reprezinte diferite atribute, comportamente și abilități prezentate de Gibb Fiecare cursant ar trebui să aibă șansa de a prezenta montajul realizat celorlalți din grup și de a explica ce reprezintă imaginile
Resurse și instrumente	<ul style="list-style-type: none"> • Cadrul de competențe antreprenoriale al lui Gibb • Hârtie, flipchart • Pixuri colorate • Reviste, articole din ziare și alte materiale tipărite (de exemplu, broșuri) • Adeziv, foarfece, bilețele
Materiale de predare și link-uri	Gibb's enterprising skills framework – see http://www.enorssi.fi/hankkeet/yrittajyyskasvatus/pdf/Gibb.pdf (pages 3 and 4) Gibb, A. (1993) Enterprise Culture and Education: Understanding Enterprise Education and Its Links with Small Business, Entrepreneurship and Wider Educational Goals, <i>International Small Business Journal</i> , 11, 3, 11-34 or EntreComp Framework - http://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/bitstream/JRC101581/lfna27939enn.pdf

Activitatea 3: Comunicarea valorii

	Descriere
Durata	45 - 60 minute
Rezumat al activității	<p>Cursanții analizează modul în care valoarea poate fi comunicată celorlalți. Acest lucru presupune existența unei competențe esențiale -posibilitatea de a rezuma o propunere de afaceri într-un mod concis și coerent și / sau de a comunica punctele forte și valorile personale altora.</p> <p>Oferiți cursanților cadrul unei idei complexe de afaceri (de exemplu, ceva legat de utilizarea nanotehnologiei sau științelor vieții / științelor biologice) și apoi acordați timp și spațiu pentru cercetare și analiză. Scopul efectuării cercetării este de a permite cursanților să rezume și să prezinte ideea de afaceri într-o propoziție.</p> <p>Cheia acestui exercițiu este capacitatea cursantului de a corela propunerea cu nevoile potențialilor clienți, în special în ceea ce privește o problemă sau o provocare cu care se confruntă potențialul client. Astfel, este evidențiată valoarea adăugată a ideii de afaceri. Aceasta este etichetată ca propunerea de valoare în Business canvas.</p> <p>După ce această propunere de valoare a fost elaborată, cursanții analizează modul în care această propunere poate fi comunicată grupărilor potențiale de clienți, în special rețelele cheie și relațiile care ar putea fi utilizate</p>
Resurse și instrumente	<ul style="list-style-type: none"> • Calculator • Hârtie pentru tablă magică • Pixuri colorate • Copii ale Business Canvas
Materiale de predare și link-uri	Business Model Canvas - https://www.strategyzer.com/canvas/business-model-canvas

	Value Proposition Canvas - https://www.strategyzer.com/canvas/value-proposition-canvas
	Strong value propositions - https://www.wordstream.com/blog/ws/2016/04/27/value-proposition-examples
	The art of communication in business - https://www.educba.com/10-effective-business-communication-techniques/ and http://thebarefootspirit.com/the-hierarchy-of-communication-methods/

Activitatea 4: Gestionarea lucrurilor cunoscute și necunoscute

	Descriere
Durata	30 - 45 minute
Rezumat al activității	<ul style="list-style-type: none"> • Oferiți cursanților un studiu de caz imaginar sau real pe tema dezvoltării unui produs sau serviciu nou de către o micro-întreprindere, unde există o serie de „cunoscute” (de exemplu, referitoare la tendințele de pe piață, numărul și dimensiunea segmentelor de clienți) și „necunoscute” în jurul aspectelor cheie ale procesului de dezvoltare • Studiul de caz ar trebui să contureze o problemă sau o oportunitate de abordat în dezvoltarea noului produs sau serviciu • Împărțiți grupul în subgrupuri și oferiți-le timp pentru a conveni asupra ceea ce ar face în ceea ce privește etapele următoare ale procesului de dezvoltare, având în vedere că au informații incomplete • Cereți fiecărui grup să prezinte un rezumat al ceea ce ar face și de ce aleg acea cale de activitate
Resurse și instrumente	Copii ale unui studiu de caz imaginar sau real
Materiale de predare și link-uri	<p>Managing knowns and unknowns - Atherton, A. (2003) The Uncertainty of Knowing: An Analysis of the Nature of Knowledge in a Small Business, Human Relations, 56, 11, pp. 1379-1398</p> <p>Knowns and Unknowns - https://marketbusinessnews.com/financial-glossary/financial-glossary-u/unknown-unknowns/</p>

Studii de caz

Nume	Skillnets Training Networks Programme (STNP)
Organizație	Skillnet Ireland (IE)
Data/Durata	1999 până astăzi
Rezumat	Skillnets Training Networks Programme (STNP), condus de întreprinderi, în Irlanda, este conceput pentru a mobiliza și sprijini grupuri de întreprinderi mici pentru a aborda cerințele lor comune de formare. Schema: (i) mobilizează întreprinderile prin tehnici de rețea; (ii) oferă finanțare rețelelor; și (iii) promovează o perspectivă condusă de întreprindere cu privire la modul de dezvoltare, recunoaștere și certificare a învățării și calificărilor. În cadrul rețelelor, întreprinderile pot lua decizii și pot personaliza instruirea în funcție de nevoile lor specifice. Skillnets nu specifică tipul sau sfera de pregătire – rolul său este de a susține rețelele cu resurse și expertiză. Abordarea Skillnets este adecvată pentru întreprinderile mai mici, cărora le lipsește deseori timpul, expertiza și banii pentru a dezvolta activități personalizate în funcție de nevoile lor specifice și direct relevante pentru dimensiunea și sectorul lor industrial. În prezent, există peste 60 de rețele de instruire într-o gamă de sectoare și / sau regiuni din Irlanda
Relevanța	Programul STNP este un bun exemplu despre modul în care finanțările guvernamentale pot fi utilizate pentru a facilita dezvoltarea învățării și a furnizării de abilități conduse de cerere
Informații suplimentare	https://www.skillnetireland.ie/our-networks/ http://ibecsfa.newsweaver.ie/ibecsfa/1cttsp56ui

Nume	Break in the Desk
Organizație	Materahub (IT)
Data/Durata	2016-2018
Rezumat	Finanțat prin Erasmus Plus, proiectul „Break-in the Desk” își propune să îi ajute pe artiști, oamenii creativi și de cultură să își dezvolte abilitățile antreprenoriale. Artiștii învață cum să planifice și să efectueze o „acțiune de intervenție” sau o „intervenție artistică” în întreprinderile mici și mijlocii sau în administrațiile publice (PA) cu scopul de a aduce inovație în aceste organizații. Partenerii au utilizat EntreComp pentru a analiza competențele artiștilor și pentru a evalua gradul de dezvoltare a competențelor dobândite prin activitățile de învățare non-formale ale proiectului. Cadruul EntreComp a fost utilizat, de asemenea, ca instrument de autoevaluare pentru artiști, pentru a identifica dacă au abilitățile de care vor avea nevoie pentru a fi întreprinzători. La sfârșitul fiecărei activități, artiștii sunt rugați să se autoevalueze pentru a vedea dacă și-au dezvoltat competențe antreprenoriale ca urmare a activităților. Proiectul a fost dezvoltat de un parteneriat format din 10 organizații din 8 state membre.
Relevanță	Modul în care un mic cadru european de competențe poate fi utilizat de micro-întreprinderi pentru a-și identifica propriile nevoi

	de învățare și dezvoltare a competențelor și pentru a sprijini dezvoltarea programelor de învățare și formare
Informații suplimentare	http://breakinthedesk.eu/

Referințe și resurse utile

Dacă sunteți interes să aflați mai multe despre învățarea bazată pe cerere, următoarele referințe și resurse vor fi de folos.

Brown, S. (2007) A Critique of Generic Learning Outcomes, *Journal of Learning Design*, 2, 2, pp. 22-30.

Council for Excellence in Management and Leadership (2002) *Joining Entrepreneurs in Their World: Improving Entrepreneurship, Management, and Leadership in UK SMEs*, Council for Excellence in Management and Leadership, London.

Gibb, A.A. (2007) Entrepreneurship: Unique Solutions for Unique Environments - Is It Possible to Achieve this with the Existing Paradigm, *International Journal of Entrepreneurship Education*, 5, pp. 93-142.

Gouillart, F. and Hallett, T. (2015) Co-Creation in Government, *Stanford Social Innovation Review*, Spring 2015.

Hussey, P. and Smith, P. (2003) The Uses of Learning Outcomes, *Teaching in Higher Education*, 8, 3, pp. 217 – 228.

Osterwalder, A. and Pigneur, Y. (2010) *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers and Challengers*, John Wiley and Sons, London.

Quality Assurance Agency for Higher Education (QAA) (2018) *Enterprise and Entrepreneurship Education: Guidance for UK Enterprise Education Providers*, QAA, Cheltenham.

Sarasvathy, S.D. (2007) *What Makes Entrepreneurs Entrepreneurial?* The Darden Graduate School of Business Administration, University of Virginia, VA.

Shuell, T.J. (1986) Cognitive Conceptions of Learning, *Review of Educational Research*, 56, pp. 411-436.

Wong, D., Clarke, S., Lodge, N. and Shephard, K. (2007) Demand-led e-learning and the Elusive Total Solution, *British Journal of Technology*, 38, 1, pp. 116-132.

Partea a treia: Cum să facilitați învățarea de la egal la egal

Aproximativ 30 de persoane creative s-au reunit într-o sală oferită de un manager local, pentru a oferi sprijin de la egal la egal pe diferite subiecte legate de marketing, branding, scriere și social media. Multă experiență și dorință de a explora și de a învăța. Nimeni nu a fost considerat consilier - nimeni nu a fost considerat client. Doar mulți oameni dispuși să împărtășească ceea ce știau și să ceară ajutor. Fără finanțare publică. Doar oamenii care donează orice credeau că merită. Donațiile au fost folosite pentru a ajuta la plata pauzei de cafea și organizarea unei după-amiaze relaxante. Dezvoltarea afacerii așa cum trebuie (<http://localenterprise.wordpress.com>)

Scopul și obiectivele principale

Scopul general al acestei părți a Ghidului introductiv este de a dezvolta o înțelegere a modului de a facilita în mod eficient învățarea de la egal la egal și schimbul de experiență între proprietarii de micro-întreprinderi.

Rezultatele specifice învățării pentru această secțiune sunt:

- Identificarea ceea ce se înțelege prin învățarea de la egal la egal
- Revizuirea diferitelor tipuri de învățare de la egal la egal
- Definirea învățării prin acțiune
- Evaluarea modului de susținere eficientă a schimbului de experiență între micro-întreprinderi

Ce cunoaștem

Ce reprezintă învățarea de la egal la egal?

Termenul de învățare de la egal la egal acoperă o serie de strategii diferite de învățare și predare care pot fi utilizate în educație pentru a veni în sprijinul cursanților. Învățarea de la egal la egal este din ce în ce mai folosită ca o alternativă la pedagogiile didactice tradiționale, cum ar fi prelegeri sau sesiuni de formare coordonate de formatori (a se vedea partea 1).

Potrivit lui Scott et al. (2016), învățarea de la egal la egal presupune învățarea de la colegi. Utilitatea acestei definiții este aceea că implică o relație de învățare între persoane cu un interes sau relație comună (de exemplu, persoane care își gestionează propria afacere) și o formă diferită de învățare. Așa cum am văzut în partea 1, pedagogiile tradiționale presupun o relație inegală între profesor / formator și cursant.

Prin urmare, în contextul micro-întreprinderilor, putem defini învățarea de la egal la egal ca o activitate de învățare reciprocă bidirecțională între doi (sau mai mulți) colegi, care implică împărtășirea de cunoștințe, idei și experiență între participanți. În acest ghid introductiv, un coleg poate fi definit ca proprietar sau manager în cadrul unei micro-afaceri.

Elementul comun al definițiilor învățării de la egal la egal este faptul că cunoștințele sunt împărtășite nu de către educator sau formator, ci de către cursanți cu alți cursanți. Acest lucru se datorează faptului

că învățarea de la egal la egal implică învățarea colegilor prin explicarea ideilor lor celorlalți, lucrând în colaborare cu ceilalți, oferind și primind feedback și evaluând propria experiență de învățare. În învățarea de la egal la egal, participanții învață de la alți colegi și, în același timp, contribuie la învățarea lor, împărtășind cunoștințe, idei și experiențe.

O astfel de învățare se bazează pe experiențe comune care permit contribuții „egale”. Este important ca participanții să fie egali și să aibă un sistem de referință similar, cum ar fi experiența în conducerea propriei afaceri. Deoarece nu există un profesor sau un formator cu cunoștințe „superioare”, învățarea este atât formală cât și informală. Este important ca mediul de învățare să permită dezvoltarea încrederii între participanți.

Principii cheie

Pentru a observa beneficiile asociate învățării de la egal la egal, este important să fie respectate o serie de principii. Acestea includ:

- Învățarea de la egal la egal este cea mai eficientă atunci când obiectivele învățării sunt clare și există un anumit nivel de structură a angajamentelor între colegi pentru a maximiza aceste obiective
- Este important ca colegii să fie apropiați, dacă este vorba de două persoane într-o relație de mentorat sau cinci sau șase într-o activitate de învățare practică. Personalitățile lor sunt la fel de importante ca experiențele și cunoștințele pe care le-au dobândit până în prezent. Este important ca colegii să poată fi empatici.
- Mediul de învățare trebuie să le ofere colegilor autoritate și abilitare. De exemplu, în timp ce un formator poate fi prezent, este important să intervină numai atunci când există diferențe în ceea ce privește relația dintre colegi. Deci, rolul formatorului este de a fi facilitator al procesului, și nu un furnizor de cunoștințe
- Învățarea este facilitată cel mai bine atunci când colegii fac lucruri împreună și se gândesc deseori la ceea ce învață
- Colegii trebuie să se implice într-o manieră cinstită și activă, pe o perioadă de timp adecvată (de exemplu, o activitate de învățare poate dura de la 3 la 6 luni) și se angajează în mai multe moduri (de exemplu, un mentor care investește în vizite, precum și întâlniri de mentorat)
- Este important ca învățarea colegilor săi să fie comunicată educatorului sau formatorului ca o modalitate de a asigura sprijinul continuu pentru procesul de învățare. De asemenea, este important ca colegii să își împărtășească cunoștințele cu ceilalți care contribuie la afacerea lor și să existe un fel de structură sau strategie care să faciliteze această comunicare
- Educatorul sau formatorul trebuie să se asigure că procesul de implicare de la egal la egal este simplu (de exemplu, nu există un număr mare de documente, cereri de semnături etc.)
- Există un fel de proces informal sau formal de evaluare a rezultatelor învățării de la egal la egal. Este important ca evaluarea să genereze idei atât pentru formator sau educator cât și pentru organizația lor.

Procesul

În ceea ce privește gestionarea procesului, diferite tipuri de învățare de la egal la egal vor implica activități variate. Cu toate acestea, literatura disponibilă identifică o serie de etape cheie în procesul de învățare de la egal la egal. Aceste etape sunt:

- **Angajament prealabil** – Aceasta implică un set de activități legate de abordarea cererii pentru angajarea de la egal la egal, implicarea și potrivirea cu acești colegi, acordul de rezultate și, dacă este cazul, instruirea facilitatorilor
- **Eveniment inițial** – În anumite cazuri, va fi necesar să se organizeze un eveniment inițial care să permit educatorului sau formatorului să contureze programul, să faciliteze introducerea între colegi și să stabilească așteptările în legătură cu învățarea de la egal la egal. Această etapă poate implica o anumită pregătire a formei, ca o modalitate de a crea așteptări comune între colegi
- **Învățarea între colegi** – Această etapă este atunci când are loc învățarea de la egal la egal. Natura specifică a acestei etape va fi modelată de tipul de învățare de la egal la egal care trebuie întreprins (de exemplu, mentorat în comparație cu seturile de învățare cu acțiune). Este important aici ca facilitatorul să mențină contactul cu semenii, pentru a se asigura că există beneficii ale învățării pentru colegi și pentru a rezolva orice probleme emergente în relațiile dintre ei
- **Sense making și sense giving** – Această etapă implică colegii care reflectă asupra beneficiilor învățării de la egal la egal (sense making), precum și comunicarea învățării celorlalți, în special în a face lor (sense giving). Durata acestei activități va fi determinată nu numai de obiectivele programului, ci și de tipurile de colegi și de rezultatele convenite în timpul statului de angajare
- **Difuzarea învățării** - Este important ca colegii să comunice învățarea celorlalți în cadrul activităților, ca modalitate de a difuza și de a folosi învățarea obținută din experiențele de învățare de la egal la egal. Există două aspecte cheie în difuzarea învățării. În primul rând, este important ca educatorul sau instructorul să-i sprijine pe semenii în împărtășirea informațiilor (de exemplu, prin dezvoltarea abilităților de reflecție critică). În al doilea rând, este important ca afacerea semenilor să fie deschisă învățării. La fel ca în sense making și sense giving, nivelul de formalitate va varia. Unele programe vor oferi colegilor structuri care să ajute la difuzarea învățării (de exemplu, prin sarcini de învățare bazată pe muncă), în timp ce în alte programe, acest lucru va fi realizat mai informal (de exemplu, prin vizite pe site).

Forme ale învățării de la egal la egal

- Literatura disponibilă despre învățarea de la egal la egal evidențiază faptul că putem adopta forme diferite ale acesteia. În contextul micro-întreprinderilor care învață de la alte micro-afaceri, aceasta include:
- mentorat
- Seturi de învățare prin acțiune
- Sisteme de management al învățării (de exemplu, schimb de experiență și bănci de idei)
- Grupuri de ajutor personal (de ex. Director executiv sau rețele de manageri)

- Grupuri de studiu.

În aceste ultime 10-15 ani s-a înregistrat o creștere a acestor forme diferite de învățare de la egal la egal în cadrul educației de afaceri și întreprinderi (IoD, 2018). Această creștere reflectă o serie de factori, inclusiv:

- Avantajele învățării de la egal la egal la răspândire a bunelor practici de management și cunoștințe și experiențe în accesarea oportunităților de învățare adecvate
- Rolul învățării de la egal la egal în sprijinirea dezvoltării abilităților de management și leadership într-un cadru de afaceri
- Oportunitatea altor companii de a „da înapoi”, fiind implicate în programe de învățare de la egal la egal
- O oportunitate pentru guverne de a continua să sprijine dezvoltarea formării de afaceri și educație, prin încurajarea întreprinderilor să se sprijine reciproc, atunci când sunt retrase alte programe finanțate public.

Învățarea prin acțiune

O metodă inovatoare de învățare de la egal la egal, care este din ce în ce mai folosită pentru a sprijini învățarea între managerii micro și întreprinderile mici este învățarea prin acțiune. Învățarea prin acțiune nu este o metodă nouă de învățare - a fost folosită pentru a sprijini educația de afaceri în întreprinderile mai mari de la sfârșitul anilor '70. Cu toate acestea, abia în ultimii cinci ani a fost folosit din ce în ce mai mult pentru a sprijini schimbul de experiență și învățarea între managerii de micro-întreprinderi.

Cel mai simplu, învățarea prin acțiune poate fi definită drept „dezvoltarea sinelui prin sprijinul reciproc” (Revans, 1983). În contextul susținerii învățării inter pares între managerii micro-întreprinderilor, învățarea prin acțiune poate fi definită ca un proces în care participanții învață despre problema abordată, învață despre ei înșiși și învață despre procesul de învățare cu alții.

Trei principii cheie stau la baza învățării prin acțiune:

- Participanții sunt cursanți adulți, în sensul că sunt: autodirecți; să aveți experiență (de exemplu, să lucrați prin problemele cu care vă confrunțați la conducerea unei afaceri); gata să învețe când trebuie să funcționeze mai eficient (de exemplu, în gestionarea anumitor aspecte ale afacerilor); și s-au angajat să se dezvolte pe ei înșiși și pe ceilalți în afacere (de exemplu, pentru a îndeplini o sarcină, a rezolva o problemă sau a duce afacerea înainte)
- Învățarea este un proces social prin care participanții învață unii cu ceilalți și învățarea este mai eficientă atunci când are loc cu alții din grup (de exemplu, proprietarii de micro-întreprinderi care lucrează cu alți proprietari de micro-întreprinderi)
- Participanții sunt curioși să știe cum lucrează alți participanți și învață când sunt motivați să obțină ceva.

Există diferite forme de învățare prin acțiune. Unul dintre cele mai utilizate sunt seturile de învățare prin acțiune. În lucrul cu proprietarii de micro-afaceri, seturile de învățare prin acțiune vor implica:

- Grupuri mici de 6 până la 8 manageri care lucrează împreună
- Întâlnirile sunt facilitate de un grup sau de un instructor. Rolul facilitatorului este să încurajeze învățarea prin acțiune, să sprijine reflecția critică și să rezume soluțiile la sfârșitul întâlnirii. Rolul facilitatorului nu este acela de a furniza cunoștințe sau conținut
- La fiecare întâlnire, grupul lucrează la o problemă specifică sau la un set de probleme legate între ele
- Întâlnirea este susținută de un proces de învățare prin acțiune, învățare și reflecție (a se vedea partea 1). Acest lucru presupune: unul dintre membri care vorbește despre o problemă cu care se confruntă, alți membri reflectând asupra percepțiilor lor despre problemă pentru a descompune problema în părțile sale constitutive, făcând posibilă găsirea unei soluții pentru participanți. În cadrul acestui proces, membrii reflectă modul în care procesele și practicile funcționează în altă parte ca o modalitate de promovare a ideilor și acțiunilor potențiale. Drept urmare, prin interacțiunea socială, membrii grupului profită de puncte de vedere alternative asupra problemei lor și învățarea are loc printr-un proces de provocare și prin experiența din cadrul grupului
- Membrii pun în practică cele învățate. La următoarea întâlnire, membrii analizează rezultatele acțiunilor și noile idei legate de problemă.

În proiectarea activităților specific acestui tip de învățare, aspectele cheie care trebuie luate în calcul sunt:

- Dimensiunea grupului - Este important ca grupul să nu fie prea mare, pentru ca toți membrii să aibă posibilitatea de a contribui și de a împărtăși percepții și experiențe.
- Mediul - Pentru a fi eficienți, participanții trebuie să se simtă confortabil, împărtășind diferite tipuri de experiențe și informații cu ceilalți. Aceasta ar putea include informații comerciale sensibile, provocări personale (de exemplu, încredere în propriile abilități de a conduce afacerea) sau provocări legate de afaceri. Acest lucru necesită un nivel ridicat de încredere în ceilalți membri ai grupului. Prin urmare, este important ca atât mediul fizic, cât și cel social să ofere un mediu „sigur” pentru acțiune, învățare și reflecție. În ceea ce o privește pe prima, aceasta ar putea implica organizarea de întâlniri prealabile activității.
- Experiențele facilitatorului - Învățarea prin acțiune va funcționa, gradul de facilitare este ridicat, astfel încât facilitatorul poate avea nevoie de sprijin în dezvoltarea abilităților de facilitare
- Învățarea prin acțiune poate implica atât timp, cât și resurse - Este important ca membrii să fie conștienți de implicațiile de timp și resurse de a face parte din grup și să se implice activ în proces.

Pe scurt, în susținerea învățării și dezvoltării abilităților în cadrul micro-întreprinderilor, principalele beneficii ale învățării prin acțiune includ:

- Participanții împărtășesc experiențe cu alții care consideră că au „credibilitate”

- „Curriculumul” rezultă din problemele proprii ale participanților
- Problemele și oportunitățile pot fi abordate pe măsură ce și când apar, astfel încât să existe flexibilitate în abordarea învățării.

Rezumat

Această parte finală a Ghidului introductive a analizat ce înțelegem prin învățarea de la egal la egal și care sunt diferitele forme de învățare de la egal la egal, ce pot fi facilitate pentru a sprijini proprietarii de micro-întreprinderi în învățarea de la egal la egal.

Cele trei titluri cheie pentru această parte sunt:

- Învățarea de la egal la egal implică doi sau mai mulți manageri care fac schimb de experiențe, idei și informații pentru a aborda provocările, problemele și oportunitățile cu care se confruntă în dezvoltarea și gestionarea afacerii
- Învățarea de la egal la egal poate lua mai multe forme, de la învățarea prin acțiune până la îndrumare. Prin urmare, poate implica doi sau mai mulți manageri în calitate de colegi
- Rolul educatorului sau al formatorului este de a facilita procesul, fără a furniza conținut.

me2me

Activități de învățare

Activitatea 1: Seturi de învățare prin acțiune

	Descriere
Durata	45 - 60 minute
Rezumat al activității	<ul style="list-style-type: none">• Introduceți conceptul de învățare pe acțiune și cum poate fi folosit pentru a ajuta la abordarea problemelor actuale și viitoare în cadrul unei afaceri• Întrebați grupul dacă există cineva care are o anumită problemă cu care se confruntă care se referă la un element specific de afaceri (de exemplu, gestionarea oamenilor) sau la o temă precum:<ul style="list-style-type: none">• O idee pe care o au despre a face ceva diferit la locul de muncă, dar pe care nu o pot aplica• Un muncitor sau un coleg, pe care îl consideră rezistent la schimbări• Schimbări socio-culturale care îi determină să se simtă nesiguri și inconfortabil în ceea ce privește modul de comportare în afaceri• După ce grupul a identificat o anumită problemă cu care ar dori să se lucreze, următorul pas este aplicarea unei tehnici de învățare prin acțiune• Este important, încă de la început, ca formatorul să adopte un ton mediu, astfel încât cursantul care aduce problema să nu se simtă inconfortabil. Mediul trebuie să fie prietenos. Apoi, grupul va pune cursantului o serie de întrebări care încep cu Cum? sau De ce? la care el va răspunde.• La sfârșitul sesiunii, cursantul va putea reflecta asupra a ceea ce a învățat în timpul procesului și grupul își poate împărtăși gândurile.• Formatorul își va împărtăși, de asemenea, observațiile cu privire la acest proces și va rezuma rezultatele învățării
Resurse și instrumente	Sala de instruire cu spațiu pentru sta în cerc
Materiale de predare și link-uri	An overview to action learning –e.g. https://www.intrac.org/wpcms/wp-content/uploads/2016/09/Action-Learning-Sets-An-INTRAC-guide-1.pdf

Activitatea 2: Experiența schimbului băncii

	Descriere
Durata	60 minute
Rezumat al activității	Oferiți cursanților o listă de verificare a schimbului de experiență. Lista de verificare ar trebui să acopere experiențele cheie asociate dezvoltării și gestionării unei micro-afaceri, grupate în categorii (acestea ar putea fi procese de afaceri sau teme cheie).

	<p>Oferiți spațiu cursanților să completeze lista de verificare, identificând ce știu ce doresc să afle. Cursanții ar trebui să rezume principalele domenii de experiență și să le noteze pe bilețele. Acestea trebuie apoi puse undeva unde pot fi citite de grup.</p> <p>Organizați grupul de cursanți, astfel încât astfel încât grupurile să fie formate atât din cursanți care au un nivel ridicat de cunoștințe, cât și din cursanți care au nevoie să învețe lucruri noi.</p> <p>Oferiți timp grupurilor pentru a face schimb de cunoștințe și experiență</p> <p>Facilitați o discuție de grup despre ceea ce cursanții au învățat</p>
Resurse și instrumente	<p>Lista de verificare a schimbului de experiență</p> <p>Sala de instruire cu spațiu pentru grupuri de desfășurare</p> <p>Bilețele</p> <p>Cărți de acțiune</p>
Materiale de predare și link-uri	<p>Mindset of growth report - https://www.humbergrowthhub.org/wp-content/uploads/2015/08/mindset_of_high_growth_report.pdf</p> <p>SFEDI Business and Enterprise National Occupational Standards - http://ioee.uk/national-enterprise-standards/</p>

Studii de caz

Nume	The Captured Programme
Organizație	Newcastle University Business School (UK)
Data/ durată	2016 to date
Rezumat	<p>În 2015, Newcastle University Business School a reușit să obțină finanțare din Programul futures din Marea Britanie, gestionat de Comisia Regatului pentru Ocuparea Forței de Muncă și Aptitudini (UKCES) pentru a explora modalitățile prin care instituțiile „ancoră”, precum universitățile, școlile de afaceri și firmele mari, pot susține dezvoltarea întreprinderilor mici. Finanțarea a fost utilizată pentru dezvoltarea și livrarea The Captured Programme, care este deschis pentru întreprinderile din Nord-Estul Angliei, cu mai puțin de 20 de angajați.</p> <p>Acest program lucrează pe principiul că oamenii de afaceri cu experiență, care au avut pregătire în management și leadership în alte organizații, pot fi o resursă valoroasă pentru întreprinderile mici și că Școala de afaceri poate avea și rolul de „ancoră” pentru a recruta mari angajatori regionali ce pot deveni o ancoră prin sprijinirea firmelor mici, având în vedere un mecanism adecvat. Pentru întreprinderile mici, experiența de învățare implică: ateliere privind strategiile de dezvoltare a afacerilor; oportunități pentru învățarea de la egal la egal cu ceilalți participanți și consiliere cu un manager dintr-o afacere mare.</p> <p>Până în prezent, au existat patru astfel de programe și s-a lucrat cu peste 120 de micro-întreprinderi și o serie de organizații mari din toată regiunea Nord-Est, inclusiv Siemens, Sage, GSK și Lloyds Bank.</p>
Relevanță	Este un exemplu inovator de susținere a managementului și a dezvoltării leadershipului în micro-întreprinderi prin învățarea de la egal la egal. Programul evidențiază modul în care diferite forme

	de învățare de la egal la egal pot aduce plus valoare, atât pentru întreprinderile mici, cât și pentru managerii de firme mari
Informații suplimentare	https://blogs.ncl.ac.uk/captured/ https://netimesmagazine.co.uk/news/newcastle-university-programme-offers-huge-boost-to-local-small-businesses/

Nume	Liderii schimbării
Organizație	The AdMERITUM Foundation (PL)
Data/ durata	2016-2018
Rezumat	<p>Finanțat prin Erasmus Plus, acest proiect a susținut dezvoltarea de abilități de mentorat pentru 40 de persoane (liderii schimbării) pentru a lucra cu comunitățile locale la dezvoltarea antreprenoriatului în zona IMM-urilor.</p> <p>Grupul țintă a fost reprezentat de adulți care caută noi oportunități de muncă, care își schimbă locurile de muncă sau care își pierduseră locurile de muncă, precum și de micro-întreprinzători, care căutau să își dezvolte afacerile. Între 7 și 10 persoane au fost recrutate din acest grup țintă în fiecare țară parteneră (Polonia, Slovenia, Portugalia și Marea Britanie). Acești oameni au dorit să devină „liderii schimbării” (adică liderii antreprenoriatului în comunitățile locale de antreprenori și / sau viitorii antreprenori).</p> <p>În fiecare țară, fiecare organizație parteneră a ales un grup de mentori din personalul educatorilor săi (educatori și formatori pentru afaceri mici și antreprenoriat) care au oferit reuniunile pentru lideri sub formă de ateliere. Liderii schimbării, cu asistența mentorilor din organizațiile partenere, au format Clubul Mentorilor pentru Întreprinderi Mici în comunitățile locale. Rezultatele proiectului au fost rezumate într-o carte „Liderii schimbării - Programul de mentorat pentru liderii antreprenoriatului în comunitățile locale”</p>
Relevanța	Un exemplu bun pentru a reflecta modul în care învățarea de la egal la egal poate fi susținută prin mentorat
Informații suplimentare	https://ec.europa.eu/epale/en/blog/leaders-change-mentoring-program-leaders-entrepreneurship-local-communities

Nume	Cercul de studio suedez
Organizație	Various (SE)
Data/ durata	N/A
Rezumat	<p>Cercul de studiu suedez este o experiență de învățare cu acțiuni desfășurate în grupuri mici, de obicei cu între 6 și 12 persoane. Principiul cheie al unui cerc de studiu este acela că fiecare participant are cunoștințe bogate și poate împărtăși experiențe care îi pot ajuta pe ceilalți. În cercurile de studiu, participanții sunt așteptați să ia parte la discuții deschise, fiind pregătiți să asculte și să învețe de la ceilalți și să se schimbe. În plus, fiecare participant trebuie să contribuie cu cunoștințele, experiențele și ideile sale. Pentru facilitatorul sau conducătorul cercului de studiu, învățarea și dobândirea de cunoștințe se bazează pe procese, prin adresare</p>

	de întrebări, o evaluare a gândurilor și ideilor într-un context social și cultural.
Relevanța	În ultimii cinci ani, modelul Cercurilor de studiu suedeze a fost folosit din ce în ce mai mult în diferite părți ale Uniunii Europene pentru a sprijini managerii din întreprinderi, cu scopul de a face schimb de experiențe și a învăța unul de la altul.
Informații suplimentare	https://webb.folkbildning.net/~tore.persson/tore-english-adult1 https://participedia.net/method/188

Nume	Jelly
Organizație	Jelly (SUA)
Data/ durata	2006 - prezenta
Rezumat	Jelly a fost înființată în 2006, când doi freelanceri din New York vorbeau despre un dezavantaj major al lucrului de unul singur, adică lipsa companiei. Drept urmare, ei au decis să invite un grup de freelanceri să-și aducă laptopurile și să lucreze împreună în apartamentul lor pentru o zi. Acest experiment a fost numit Jelly, pentru că, în acea vreme, mâncau jeleu. De la înființarea sa din 2006, Jelly s-a extins și în alte țări. Deși fiecare rețea de Jelly este condusă ușor diferit, există două principii cheie. În primul rând, nu există nicio structură, nici o ierarhie și nici o regulă. Acest lucru conduce la faptul că proprietarii de micro-întreprinderi pot lucra împreună, discutând problemele cu care se confrunta sprijinindu-se reciproc, pentru a dezvolta soluții la probleme și oportunități. În al doilea rând, nu este un loc pentru a vinde produse sau servicii altor companii din rețea.
Relevanța	Jelly demonstrează modul în care învățarea prin acțiune poate fi încorporată într-un mediu de colaborare, astfel încât învățarea să facă parte din experiența de zi cu zi în gestionarea și dezvoltarea unei afaceri
Informații suplimentare	https://www.uk-jelly.org.uk/what-is-jelly/ https://www.theguardian.com/small-business-network/2013/may/25/jelly-working-home-meetup-group

Referințe și resurse utile

Dacă sunteți interesat să aflați mai multe despre învățarea de la egal la egal și importanța acesteia, următoarele referințe și resurse vor fi de folos.

Albright, D. (2018) *What is Peer to Peer Learning?* (accessible at <https://blog.continu.co/peer-to-peer-learning/>)

CRATE - <https://crateuk.com/about/blog/facilitated-peer-learning-at-work>

Devins, D. and Gold, J. (2000) Cracking the Tough Nuts: Mentoring and Coaching the Managers of Small Firms, *Career Development International*, 5, 4, pp. 250-255.

Get Mentoring – <http://getmentoring.org/>

INTRAC (n/d) *Action Learning: A Guide for Small NGOs*, INTRAC, Oxford.

Jones, K., Sambrook, S. A., Pittaway, L., Henley, A. and Norbury, H. (2014) Action Learning: How Learning Transfers from Entrepreneurs to Small Firms, *Action Learning: Research and Practice*, 11, 2, pp. 131-166.

Pedler, M. (2008) *Action Learning for Managers*, Gower Publishing, Aldershot.

Revens, R. (1982) *The Origins and Growth of Action Learning*, Chartwell Bratt, Bromley.

Revens, R. (1998) *The ABC of Action Learning*, Lemos and Paine, London.

Whitehurst, F., Richter, P. and Sear, L. (2018) *Stimulating Learning in Micro-business Owners Through Introducing External Perspectives*. Paper presented to the ISBE Conference, November Birmingham (accessible at https://eprint.ncl.ac.uk/file_store/production/252073/C178A7FB-43AD-47FE-832D-677172D76442.pdf).

Young Foundation (2017) *Share to Know* (accessible at <https://youngfoundation.org/wp-content/uploads/2017/02/Share-to-Know-summary-guide.pdf>).



Kaunas Science and
Technology Park



innoventionum

SFEDI®GROUP



In association with

S V E B ■
F S E A ■

With the support of

movetia

Austausch und Mobilität
Echanges et mobilité
Scambi e mobilità
Exchange and mobility



Erasmus+

This project has been funded with support from the European Commission.
This publication and all its contents reflects the views only of the author,
and the Commission cannot be held responsible for any use
which may be made of the information contained therein.