



Cum creăm medii de învățare la locul de muncă în domeniul social?

Cum pregătim profesioniștii pentru viitor?

Acest proiect a fost finanțat cu sprijinul Comisiei Europene. Conținutul prezentului material reprezintă responsabilitatea exclusivă a autorilor, iar Comisia nu este responsabilă pentru modul în care va fi folosit conținutul informației..



Sapere utile



Premize

Lumea în care ne trăim este într-o mișcare accelerată cu efecte importante în plan social și economic. De aceea, este nevoie de organizații capabile să se adapteze rapid la circumstanțele în schimbare, iar acest lucru necesită procese rapide de învățare.

Prea des, în sectorul social, oportunitățile de învățare sunt văzute ca un lux. Chiar și atunci când acestea sunt disponibile, profesioniștii se luptă să găsească timpul și spațiul mental pentru a beneficia de ele, iar de multe ori efectele lor sunt limitate pentru că nu reușesc să influențeze un număr suficient de mare de membri ai organizațiilor. Acesta este motivul pentru care, în cadrul proiectului FOCUS¹ (www.projectfocus.eu), am desfășurat o consultare Delphi care a implicat opt stakeholderi din domeniul social din patru țări, cu scopul de a înțelege mai bine cum am putea adapta mai bine învățarea la nevoile viitoare ale organizațiilor, având în vedere:

- modalitățile prin care IMM-urile din domeniul social s-ar putea implica mai mult în formarea sistematică la locul de muncă a angajaților lor: dezvoltarea parcurșurilor de învățare, importanța orientării în carieră, alocarea resurselor, dezvoltarea unor rețele de mentori etc.
- structura și conținutul posibilelor parcurșuri de învățare continuă ca inițiative sistemice care pot implica autoritățile centrale și locale (în special Ministerul Muncii și al Solidarității Sociale, furnizorii de educație și formare, asociațiile de categorie și angajatorii).
- creșterea motivației angajaților pentru participarea la formare continuă prin diferite stimulente.

În cadrul acestei consultări, pentru definirea învățării adulților la locul de muncă a fost luată în considerare perspectiva utilizată de diferite documente UE², respectiv:

Învățare	Formală	Nonformală	Informală
Mediu	Organizat și structurat	Organizat și structurat	Neorganizat (activități zilnice la locul de muncă)
Structură	Da (obiective, timp, resurse)	Da (obiective, timp, resurse)	Nu/Nu în mod specific
Certificare	Calificare formală	Nu	Nu
Exemple	- program de ucenicie - studii superioare / ciclu scurt	- formare oferită de angajator - studiu individual - job shadowing	- învățare între egali - schimburi de experiență - învățare prin practică (learning by doing)

¹ FOCUS - Forward LOoking SoCial EUrope Skills este un proiect finanțat de programul Erasmus+ al Comisiei Europene și coordonat de Organizația Umanitară CONCORDIA (România) împreună cu parteneri din 4 țări – Colegiul Național al Asistenților Sociali (România), Fachhochschule Vorarlberg GmbH (Austria), SOSU Østjylland (Danemarca) și Istituto Formazione Operatori Aziendali – IFOA (Italia). Scopul proiectului este de a contribui la dotarea profesioniștilor din domeniul social cu abilitățile și competențele necesare pentru a face față provocărilor actuale și viitoare.

² European Union (2018), Promoting adult learning in the workplace, Final report of the ET 2020 Working Group 2016 – 2018 on Adult Learning.

Învățarea la locul de muncă cuprinde trei domenii principale:

	Formală-externă	Formală-internă	Informală-internă
Învățare	Formare oferită de furnizori externi (centre de formare, instituții de învățământ, universități etc.)	Seminarii interne, cursuri de formare oferite de organizație pe teme precum securitatea în muncă, etc.	Organizația abordează noi provocări apărute în contextul muncii (proces, clienți etc.), unde noi cunoștințe, calificări și competențe sunt necesare

Învățarea la locul de muncă necesită o nouă cultură de colaborare în care atât angajații, cât și managerii:

- sunt responsabili de organizarea proceselor de lucru și de învățare;
- definirea obiectivelor de dezvoltare a competențelor;
- beneficiază de sprijin din partea departamentului intern de formare, a partenerilor de învățare și a ghidurilor de învățare.

6 pași pentru o cultură a învățării la locul de muncă în domeniul social la nivel european

Ceea ce trebuie să dobândească profesioniștii din domeniul social prin **formarea la locul de muncă** sunt **instrumente practice orientate spre soluții** care le permită să **surprindă și să înțeleagă noile tendințe** și să găsească **cele mai eficiente și adecvate soluții la provocările cu care se confruntă**. Aceste instrumente sunt adesea introduse și experimentate în timpul diferitelor parcursuri de formării, dar, deseori, nu ajung să fie integrate în mod sistematic în munca de zi cu zi.

Vă invităm să găsiți mai jos principalele concluzii ale consultării Delphi, realizată cu implicarea profesioniștilor din Austria, Danemarca, Italia și România cu privire la cei mai importanți factori care facilitează o cultură a învățării la locul de muncă.

1. **Învățarea experiențială** ar trebui să joace un rol mai important în formarea în asistență socială, într-o **relație simbiotică între teorie și practică**. Angajații au nevoie să își îmbunătățească capacitatea de a găsi **soluții pentru situațiile de zi cu zi**, dar și să conecteze noile soluții cu **fundamente teoretice** care să susțină o înțelegere pe termen lung a metodelor de lucru și proceselor. Astfel, profesioniștii vor avea capacitatea de **a observa, reflecta, conceptualiza și exprima experiența lor pentru a o împărtăși cu ceilalți**.

Recomandarea 1 - Pentru a lega teoria și practica, experții sugerează o **formare bazată pe exemple din activitatea curentă și studii de caz**. Programele inovatoare de învățare la locul de muncă ar putea fi bazate pe o **combinație de simulări, învățare între egali și discuții critice despre conflictele culturale și de valori cu care se confruntă profesioniștii**.

2. **Reflecția, ca piatră de temelie**. Într-o „călătorie de învățare” ideală, reflecția asupra cazurilor reale este esențială. Profesioniștii din domeniul social ar trebui să poată **reflecta asupra cazurilor și a managementului de caz, explorând fundamentele teoretice, abordările sistemice, emoțiile individuale, atitudinile personale, intuițiile și experiențele lor, precum și pe cele ale colegilor**.

Recomandarea 2 - **Reflecția asupra managementului de caz cu colegii** (în special cea realizată în cadrul echipei multidisciplinare/interinstituționale cu sprijinul unui supervisor) într-o întâlnire săptămânală/bilunară este printre cele mai eficiente instrumente de învățare, deoarece **asigură continuitate, un mediu de învățare stabil și relevanță**.

3. Avantajul cheie al învățării la locul de muncă este că participanții își dezvoltă expertiza nu numai prin dobândirea de abilități tehnice sau competențe personale și sociale, ci și prin **socializarea la locul de muncă**. Învățarea nu are loc într-un vid, ci într-un context relațional cu alți specialiști, fie că este vorba de colegi sau de un profesor/formator/mentor/supervisor. Acest **context relațional** trebuie să fie **caracterizat de o abordare în care ”eșecul” este permis** (“safety to failure”) pentru că sunt controlate posibilele consecințe: **profesorul, formatorul și angajatorul crează un mediu de lucru și de învățare în care curiozitatea și învățarea experimentală sunt încurajate**.

Recomandarea 3 – Conștientizarea și explicitarea valorilor trăite, a culturii organizației și modului în care aceasta se exprimă reprezintă elemente de forță ale unei organizații ”deschise”, iar acest lucru poate fi realizat printr-un dialog real cu membrii săi.

4. **Oamenii** care lucrează în domeniul social au valori bine definite și sunt adesea motivați de ideea de a face o diferență reală în lume. Pentru a experimenta creșterea și autoeficacitatea, ei **trebuie să simtă că sunt ”ascuțați și auziți” nu numai în afara, ci și în interiorul organizației. Organizațiile care învață** sunt caracterizate de un mediu în care **angajații îndrăznesc să gândească cu voce tare, să experimenteze și să încerce lucruri noi.** Aceste organizații se remarcă de multe ori printr-un **grad mai ridicat de bunăstare a angajaților.**

Recomandarea 4 – Implicarea în luarea deciziilor, participarea la analiza critică a alternativelor și definirea criteriilor de judecată sunt oportunități de învățare la îndemâna managerilor. Mai departe, capacitatea acestora de facilitare, (servant) leadership și integrare de soluții vor fi cele care vor determina încrederea specialiștilor și motivația lor de a se implica în astfel de parcursuri.

5. **Participare la toate nivelurile.** Învățarea la locul de muncă presupune interacțiunea cu cel puțin două grupuri de stakeholderi:

(1) **Alte organizații care participă la intervenția socială la nivelul teritoriului de referință:** prin urmare, **organizațiile trebuie să fie parte a rețelelor existente** (de exemplu, asociațiile profesionale, coalitiile). Evident, această participare trebuie să aibă un impact benefic, de cele mai multe ori legat de **accesul la practicile de succes și politicile eficiente de bunăstare socială. Rețelele mari** pot fi utile în ceea ce privește punerea la dispoziție a **resurselor tehnice și a celor mai bune practici** pentru un public larg sau atunci când **pledează pentru schimbări în politici (advocacy).** **Rețelele mici,** pe de altă parte, sunt mai potrivite ca medii de învățare, deoarece **interacțiunile personale creează un spațiu mult mai bun și mai semnificativ pentru creșterea profesională.**

(2) **Beneficiarii serviciilor sociale** care trebuie să fie **implicați activ, folosind abordări participative adaptat.** Profesioniștii din domeniul social pot învăța într-adevăr multe de la ei.

Recomandarea 5 – Accesul la programele regulate de formare, informale sau mai formalizate, biblioteci online și centre de resurse tehnice pentru profesioniști poate fi facilitat prin intermediul platformelor și coalitiilor colaborative. Întrebați-vă care sunt cele mai importante rețele în care doriți să vă implicați și care este interesul dumneavoastră de a participa, în special cel legat de învățare? Profitați și diseminați/implementați în continuare în organizația dumneavoastră ceea ce ați învățat?

6. **Implicarea angajaților în învățarea la locul de muncă** este un punct crucial. Orice schimbare implică și rezistență, iar pentru a o depăși este nevoie să identificăm o motivație mai puternică decât efortul ce ne este cerut. Diferența o poate face:

- existența unei **politici interne pentru managementul informației** (knowledge management). Aceasta oferă angajaților un cadru adecvat pentru a-și putea **analiza activitatea practică, a identifica competențele și realizările**

relevante, a evalua impactul intervențiilor de succes și a valorifica în continuare strategiile de lucru, metodologiile și instrumentele utilizate în timpul acestor intervenții.

- **strategia de dezvoltare a competențelor organizaționale și resursele alocate. Transferul de competențe între colegi** ar putea fi, de asemenea, o strategie motivațională. Acest lucru va necesita ca angajații să fie **conștienți de competențele lor** și să fie **încurajați să ofere cunoștințele, abilitățile și metodele lor altora din interiorul și din afara organizației. Certificarea transparentă a competențelor** (atât pentru uz intern, cât și extern) în vederea dezvoltării unui **portofoliu profesional al angajatului. Certificarea externă a competențelor** este considerată a fi un avantaj.

Recomandarea 6 - Pe lângă instrumentele de evaluare a competențelor, managerii ar putea folosi **discuțiile periodice de evaluare și stabilire a obiectivelor angajatului** pentru a explora **obiectivele de competență** ale acestuia. De asemenea, **feedback-ul de la manager și colegi, experiența teoretică și posibilitatea de a reflecta** sunt vitale în conștientizarea nivelului de competență al angajatului.

Cum facilităm învățarea la locul de muncă

În opinia specialiștilor consultați prin metoda Delphi în cadrul proiectului, pentru a fi facilitată, **învățarea la locul de muncă are nevoie de niște precondiții** precum **o cultură organizațională bazată pe învățare, un anumit profil de manageri, acces la rețele și competențe digitale în rândul profesioniștilor**. Vom detalia în cele ce urmează doi dintre aceștia, considerați a avea un rol cheie.

1. Rolul cheie al managerilor

Experții au creat un **profil ideal de manager**. Din această perspectivă, sarcina principală a managerilor este **să creeze spații sigure pentru experimentare și un mediu în care fiecare angajat să se simtă ascultat cu adevărat**.

Responsabilitatea lor este de a crea **spații de reflecție și participare** și de a **colecta noile idei** de la membrii personalului pentru rezultate mai de succes și mai pozitive la nivel organizațional. Managerii ar trebui să-și susțină și să-și motiveze angajații să reflecte și să acționeze în acest fel și **să le ofere resursele necesare** (în principal **timp și expertiză**). Managerii sunt responsabili să creeze un cadru pentru participarea tuturor lucrătorilor (prin crearea regulată de momente dedicate împărtășirii experiențelor).

Asistența socială se caracterizează prin situații extrem de provocatoare care aduc riscuri suplimentare de burnout, oboseală, demotivare pentru lucrători. **Învățarea la locul de muncă** nu ar trebui să fie doar o oportunitate pentru personal, ci și **ocazia pentru manageri de a crea un mediu motivațional**, în care oamenii sunt încurajați să facă **schimb de idei, soluții, sentimente, îndoieli sau strategii de succes**.

Managerii ar trebui **să promoveze gândirea și acțiunea creativă**, profitând de contextele existente (de exemplu, discuțiile de caz) și **să includă instruirea în activități continue**, deoarece aceasta corespunde modului în care învață adulții (când se confruntă cu o problemă sau față în față cu uimirea unei descoperiri neașteptate).

Pentru a face toate acestea, managerii ar trebui să acorde prioritate dezvoltării personalului lor pe termen lung, să manifeste gândire creativă și abilități excelente de comunicare, inclusiv abilități de feedback și coaching.

2. Abilități digitale – autostrada către învățare

După cum a arătat deja [Portofoliul Competențelor Viitorului în Domeniul Social 2030](#), dezvoltat în cadrul acestui proiect, **progresul tehnologic și digitalizarea contribuie la reducerea eforturilor administrative ale profesioniștilor din domeniul social**. Aceștia pot astfel beneficia de **mai mult timp pentru a-și îndeplini sarcinile mai complexe, pentru a lucra cu clienții, pentru a câștiga spațiu de gândire și reflecție, pentru a-și limpezi mintea, pentru a se relaxa și pentru a realiza dialoguri importante**.

În același timp, **digitalizarea poate fi un instrument foarte util și eficient pentru dezvoltarea competențelor, pentru crearea de rețele, pentru formarea continuă, pentru adaptarea locurilor de muncă la circumstanțele „lumea din afara asistenței sociale”**. Cu toate acestea, **comunicarea virtuală nu va putea niciodată înlocui pe deplin dialogul cu o persoană ”în carne și oase” – îmbogățită de comunicarea corporală, atmosferă, experiența de a fi cu adevărat „aproape” și de a ne ”primi” reciproc**.

Experții consultați consideră că formarea la locul de muncă trebuie să abordeze următoarele elemente:

- **disponibilitatea profesioniștilor din domeniul social de a utiliza tehnologia (dobândirea de competențe digitale de bază, atitudini pozitive față de tehnologii și înțelegerea regulilor de siguranță legate de protecția datelor);**
- **abilitățile concrete ale profesioniștilor de a utiliza aplicații, soluții IT inovatoare și chiar soluții de inteligență artificială pentru asistență socială.**

Recomandări pentru o politică de învățare la locul de muncă

1. Pentru autoritățile publice și factorii de decizie

Este important să ținem cont de faptul că **necesitatea învățării experiențiale pleacă de la încercarea de a face față complexității mari a sistemului social. Învățarea la locul de muncă nu este în conflict cu sistemul educațional**.

În sectorul social, cele mai bune programe de învățare la locul de muncă îmbină simularea, consultarea între colegi și discuția analitică a conflictului cultural. Sunt necesare politici intersectoriale care să îmbunătățească acele servicii și programe care combină diferite moduri de învățare într-o experiență fără întreruperi.

Autoritățile centrale și locale ar putea funcționa ca un „radar” prin identificarea politicilor de inovare acolo unde au loc, certificând bunele practici și creând programe de schimb de experiență.

Utilizarea acelor pârghii cu efect asupra facilitării învățării la locul de muncă ar putea însemna **formarea continuă a managerilor, susținerea funcționării rețelelor și asociațiilor profesionale, încurajarea și recunoașterea parcursurilor flexibile de învățare** (cu certificarea competențelor) cu rezultate la nivelul creșterii motivației profesioniștilor, implementarea unor programe de **dezvoltare a competențelor digitale și conștientizarea importanței transformării digitale în sectorul social.**

Recomandări:

- **Promovarea acestor modele de intervenție** în cadrul programelor cu acțiune sistemică, **la nivel național**, fie că vorbim de cele susținute prin fonduri structurale, alte finanțări internaționale sau de programele finanțate de la bugetul de stat.
- **Monitorizarea respectării prevederilor legale privind formarea continuă a angajaților** ca o condiție a calității serviciilor și **promovarea calității în formarea profesională și educația adulților.**

2. Pentru instituții de învățământ și alți furnizori de formare

Conform concluziilor consultărilor realizate în cadrul proiectului, învățarea la locul de muncă aduce împreună teoria și practica: teoria trebuie să explice de ce și cum ar trebui luate deciziile practice, iar acțiunea evidențiază noi teme ce au nevoie de conceptualizare și abordări sistematice.

Ceea ce profesioniștii din domeniul social au nevoie să obțină prin formare sunt instrumente practice orientate spre soluții, care să le permită să "citească" noile tendințe și să găsească cele mai eficiente și adecvate soluții, într-un dialog continuu cu colegii lor, alți profesioniști, supervizori etc.

Cele mai bune metodologii sunt legate de exemple și cazuri practice de asistență socială: fiecare caz nou și modul inovator în care este gestionat produce o învățare experiențială. Participanții își dezvoltă expertiza nu numai prin dobândirea de abilități tehnice sau competențe personale și sociale, ci și prin socializarea la locul de muncă.

Recomandări:

Expertii susțin utilizarea a trei tipuri principale de învățare:

- Programele participative: programe de învățare în care profesioniștii pot găsi „un moment bun și modalitățile potrivite” pentru a lua decizii profesionale;
- Învățarea bazată pe scenarii: utilizarea unor metodologii de învățare bazate pe cazuri de studiu sau rezolvarea de probleme, folosind scenarii interactive;
- Programele de evaluare. Evaluarea activităților de asistență socială ca aspect esențial al furnizării de servicii sociale și de îngrijire pentru utilizatori.

Considerăm așadar că cele mai bune programe din viitor vor fi bazate pe analiza conflictelor sociale și a învățării între egali.

Este **responsabilitatea instituțiilor de învățare de orice nivel și tip să sprijine așadar nivelul de reflecție asupra muncii proprii, deschiderea de a dialoga cu alți profesioniști, capacitatea de a favoriza participarea**

beneficiarilor/utilizatorilor, dar și a altor profesioniști în evaluarea serviciilor și astfel să contribuie la dezvoltarea unor profesioniști conștienți de valoarea lor și cea a intervenției lor în societate.

3. Pentru organizațiile din domeniul social

Acestea trebuie să fie conștiente că au nevoie de:

- Manageri care „încurajează participarea”, „ascultă semnalele venite de la organizație sau dinafară”, promovează gândirea creativă și abilitățile de comunicare. Aceștia nu se formează de la sine, ci sunt ”atrași” de o cultură organizațională sănătoasă care promovează un echilibru între participare și supervizare, învățarea/creșterea continuă și crează spații sigure de experimentare a unor noi abordări.
- Implicarea reală în rețele, coaliții care să faciliteze **accesul la resurse tehnice și bune practici, pledând în același timp pentru schimbări la nivel de politici (advocacy)**. Asociațiile profesionale sunt primul și cel mai important partener în acest sens.
- Înțelegerea faptului că digitalizarea nu vine de la sine, iar competențele profesioniștilor din domeniul social trebuie să fie dezvoltate, odată cu asumarea unor atitudini de deschidere și explorare curajoasă.