



# ÎNVĂȚĂMÂNT LA DISTANȚĂ SAU CU FRECVENȚĂ? POSIBILE SOLUȚII PENTRU DILEMA EFICACITĂȚII ÎN ÎNVĂȚĂMÂNTUL MILITAR

*Conf. univ. dr. Aura CODREANU*

*Colonel prof. univ. dr. habil. ing. Cezar VASILESCU*

*Departamentul Regional de Studii  
pentru Managementul Resurselor de Apărare, Brașov  
10.55535/GMR.2024.1.10*

*Distance learning used to be a highly coveted reality before the outbreak of Covid 19 pandemic. When prompted as an emergency solution, it offered manifold avenues of creativity and adaptability for educators and institutions. All of them were essential to overcome many of the stumbling blocks raised by the impromptu transition or transfer from face to face educational and training programs to distance learning solutions. However, once the WHO declared the end of the pandemic and even though the public discourse is still focused on the importance of technology and the added value it provides in all walks of life, the return of many educational and training institutions to the delivery of face to face educational and training programs tends to become the norm. The current article focuses on the necessary prerequisites for establishing distance learning programs as viable, effective and sustainable counterparts of residential programs. It offers a bird's eye view on a select number of time-tested perspectives, processes, models in the field of education and training that can be employed to assure distance learning programs' effectiveness as informed by conceptual dimensions like end users' needs, technology enabled design of DL programs, participants' support, and learners' engagement. Thus, it can assist strategic decision-making in the field of distance learning education and training programs as well as the formulation of appropriate guiding questions concerning the effective design and development of such programs.*

*Keywords: effectiveness; systems approach to training (SAT); organizational system's view; ADDIE (analysis, design, development, implementation, evaluation); SAMR (substitution, augmentation, modification, redefinition);*



## INTRODUCERE

Programele educaționale și de formare profesională la distanță – învățământ la distanță/ID – pot fi echivalente viabile, eficiente și durabile ale programelor rezidențiale. În plus, învățământul la distanță își poate demonstra eficacitatea dacă este privit din perspectiva unei viziuni pe termen lung, care să implice o abordare bazată pe rezultate și care să fundamenteze procese specifice de management, cum ar fi planificarea, organizarea, monitorizarea, controlul și evaluarea. Acestea sunt cele două ipoteze care stau la baza articolului de față și pe baza lor vom identifica și descrie câteva modele teoretice care permit abordare bazată pe eficacitate a învățământului la distanță.

Metoda utilizată de articol are la bază o abordare calitativ descriptivă a modelelor relevante în domeniul proiectării și dezvoltării soluțiilor de învățământ la distanță pe baza principalelor dimensiuni conceptuale derivate din definiția operațională a conceptului de eficacitate a învățământului la distanță, furnizată de raportul din 2019 al Chartered Institute of Personnel and Development. În plus, articolul restrânge domeniul de aplicare al programelor educaționale și de formare profesională la cursanții adulți în calitate de public țintă. În mod inerent, acest lucru permite selectarea literaturii relevante în domeniul abordat.

Conform mai sus-amintitei surse, eficiența ID este rezultatul unei multitudini de factori care pot fi sintetizați în patru dimensiuni conceptuale prezentate mai jos:

- o **abordare bazată pe nevoi**, derivată din cerințele pieței muncii/angajatorilor/participanților – o caracteristică specifică, de altfel, și în cazul programelor educaționale și de pregătire la zi;

- **proiectarea programelor de DL (Distance Learning) cu ajutorul tehnologiei**, aceasta din urmă îndeplinind cerințe precum compatibilitatea între dispozitive, ușurință în utilizare, conținut accesibil pe baza interogărilor, mijloace de asigurare a interacțiunii sociale, precum asigurarea caracterului practic al experienței de învățare;

*Învățământul la distanță își poate demonstra eficacitatea dacă este privit din perspectiva unei viziuni pe termen lung, care să implice o abordare bazată pe rezultate și care să fundamenteze procese specifice de management, cum ar fi planificarea, organizarea, monitorizarea, controlul și evaluarea. Acestea sunt cele două ipoteze care stau la baza articolului de față și pe baza lor vom identifica și descrie câteva modele teoretice care permit abordare bazată pe eficacitate a învățământului la distanță.*



Stabilirea cadrului necesar pentru a sprijini deciziile care justifică necesitatea unor astfel de programe, identificarea pașilor necesari care trebuie urmați înainte de a le implementa și de a le desfășura în mod curent, precum și analiza obiectivelor ce pot fi realizate prin integrarea unui anumit tip de tehnologie în vederea derulării acestor programe sunt domenii care necesită o analiză amănunțită.

- sprijinul demonstrat de conducerea și managementul unei organizații pentru astfel de programe, precum și sprijinul acordat participanților la programele de educație și instruire sub forma creării comunității de cursanți și a comunității de bune practici pentru instructori/educatori, precum și oportunități de gestionare a carierei și de dezvoltare profesională pentru aceștia din urmă;

- **mijloace de implicare a cursanților în procesul de învățare**, cum ar fi oportunitățile de a prelua controlul asupra procesului de învățare și de a da dovadă de autonomie, stabilirea unor obiective realizabile, personalizarea conținutului în funcție de nevoi specifice și recunoașterea și integrarea soluției ID ca formă de dezvoltare profesională la nivel organizațional.

Figura 1 oferă o reprezentare vizuală a dimensiunilor care stau la baza conceptului de eficacitate a ID, pe baza cărora sunt identificate modelele pe care le considerăm reprezentative pentru proiectarea și dezvoltarea soluțiilor de învățământ la distanță.



Figura 1: Dimensiuni conceptuale aferente definiției operaționale a conceptului de „eficacitatea învățământului la distanță”

Având în vedere aceste aspecte, susținem că stabilirea cadrului necesar pentru a sprijini deciziile care justifică necesitatea unor astfel de programe, identificarea pașilor necesari care trebuie urmați înainte de a le implementa și de a le desfășura în mod curent, precum și analiza obiectivelor ce pot fi realizate prin integrarea unui anumit tip de tehnologie în vederea derulării acestor programe sunt domenii care necesită o analiză amănunțită. În plus, principiile de proiectare tehnologică și premisele învățării bazate pe student reprezintă o parte intrinsecă ce trebuie luată în considerare atunci când se încearcă rezolvarea dilemei eficacității. Toate cele de mai sus presupun



Perspectivă, procesele și modelele care ghidează analiza soluțiilor de învățământ la distanță ca opțiuni viabile, precum și proiectarea și dezvoltarea acestora necesită abordarea organizației ca sistem și aplicarea unei abordări sistematice a proiectării și dezvoltării programelor de învățământ la distanță pentru a valida ID ca opțiune.

o abordare cuprinzătoare în legătură cu cerințele preliminare necesare a fi îndeplinite premergător proiectării și dezvoltării de astfel de programe. Figura 2 sintetizează principalele modele care sunt relevante în acest sens din punct de vedere al abordării dimensiunilor conceptuale specifice eficacității învățământului la distanță. Prin urmare, considerăm că perspectivele, procesele și modelele care ghidează analiza soluțiilor de învățământ la distanță ca opțiuni viabile, precum și proiectarea și dezvoltarea acestora necesită:

- abordarea organizației ca sistem și aplicarea unei abordări sistematice a proiectării și dezvoltării programelor de învățământ la distanță (SAT) pentru a valida ID ca opțiune;

- utilizarea unor modele precum ADDIE (Analysis, Design, Development, Implementation, Evaluation) pentru a ghida proiectarea și dezvoltarea programelor de ID și pentru a identifica sprijinul necesar de care au nevoie instructorii pentru a desfășura cursurile, precum și SAMR pentru a lua decizii bine fundamentate privind integrarea tehnologiei în programele de ID;

- facilitarea implicării viitorilor participanți în programe ID din perspectiva proiectării și dezvoltării acestora pe baza principiilor derivate din proiectarea didactică concentrată pe rezultate tangibile (proiectarea inversă), din învățarea centrată pe student și taxonomia lui Bloom.

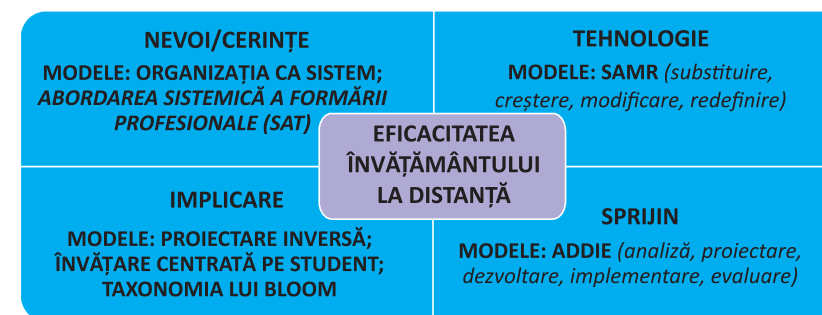


Figura 2: Perspective, procese, modele de abordare a conceptului „eficacitatea învățământului la distanță”

Cu toate acestea, având în vedere natura cuprinzătoare a conceptului de eficacitate asociat programelor de învățământ la distanță, articolul se concentrează doar asupra condițiilor preliminare necesare validării programelor de învățământ la distanță ca omologi



*Un cadru juridic bine definit, care să clarifice locul și rolul învățământului la distanță, nu doar ca alternativă la programele de educație și formare cu frecvență, ci și ca soluție de sine stătătoare, integrată în cadrul general al educației și formării (de exemplu, studii universitare, postuniversitare, precum și programe de dezvoltare profesională), reprezintă piatra de temelie a oricărei decizii în acest sens.*

viabili, eficace și sustenabili pentru programele la zi cu frecvență, precum și proiectării și dezvoltării adecvate a acestora, oferind doar o privire de ansamblu. Prin urmare, nu abordează standardele de calitate necesare monitorizării și controlului implementării învățământului la distanță care prevăd măsuri de evaluare a eficacității și pe baza cărora se pot găsi argumente suplimentare care pot pleda pentru considerarea acestuia drept echivalent calitativ al programelor educaționale la zi. Cu toate acestea, articolul oferă o perspectivă de ansamblu necesară, care poate contribui la luarea deciziilor strategice în acest domeniu și ghida proiectarea și dezvoltarea eficientă a unor astfel de programe.

### ORGANIZAȚIA CA SISTEM

Consolidarea soluțiilor de învățare la distanță care au fost deja dezvoltate în timpul pandemiei Covid 19 sau propunerea de noi soluții presupun, în primul rând, adoptarea unei viziuni de sistem asupra organizației în ansamblu. Claritatea rezultatelor vizate este un aspect esențial de luat în considerare atunci când sunt analizate atât lecțiile identificate în domeniul derulării programelor de învățământ în formate specifice învățământului la distanță în timpul pandemiei Covid 19, cât și posibilele avantaje pe care învățământul la distanță le prezintă pentru angajatori, angajați și instituții de educație și formare profesională. Identificarea acestora depinde, în mare măsură, de misiunea, viziunea și direcția strategică a oricărei organizații. Acestea, la rândul lor, sunt puternic influențate de evoluția factorilor externi, cum ar fi cadrul juridic, caracteristicile și tendințele socio-culturale, realitățile economice, dezvoltarea tehnologică, preocupările de mediu care promovează abordări durabile ale gestionării resurselor și schimbările geopolitice rapide.

Un cadru juridic bine definit, care să clarifice locul și rolul învățământului la distanță, nu doar ca alternativă la programele de educație și formare cu frecvență, ci și ca soluție de sine stătătoare, integrată în cadrul general al educației și formării (de exemplu, studii universitare, postuniversitare, precum și programe de dezvoltare profesională), reprezintă piatra de temelie a oricărei decizii în acest sens. Acesta va sta la baza identificării standardelor de calitate specifice, pe care pot fi elaborate pe baza caracteristicilor aferente domeniilor disciplinare cărora le sunt subsumate programele educaționale și pot

fi defalcate în funcție de nivelurile programelor educaționale (licență, studii universitare, studii postuniversitare) și de raportul dintre activitățile de predare și cele practice/de cercetare. Toate cele de mai sus stau la baza unor detalii specifice, cum ar fi volumul de muncă al educatorilor/instructorilor și mijloacele prin care acesta este cel mai bine descris: „ore fizice”, respectiv timpul petrecut de către instructor în modul sincron, sau „ore convenționale”, adică modalitatea de cuantificare a nivelului de efort și a timpului necesar cadrelor didactice în vederea pregătirii materialelor didactice. Creditele reprezintă un alt aspect important care trebuie recunoscut din punct de vedere juridic, deoarece acestea joacă un rol esențial în ceea ce privește oportunitățile oferite studenților și absolvenților relativ la studiile în străinătate sau recunoașterea calificărilor de către instituțiile de învățământ internaționale.

Din nefericire, de cele mai multe ori, modificările cadrului legal nu țin pasul cu volatilitatea celorlalți factori externi organizației. Aceștia fie contribuie la susținerea învățării la distanță ca o soluție eficientă, fie o subminează. De exemplu, caracteristicile socio-culturale ale unei națiuni, tendințele privind capacitatea de inserție profesională și exodul creierelor, factori asociați realităților economice, influențează în mod decisiv alegerile pe care le fac persoanele din grupul de potențiali participanți la programele de educație și formare. În acest sens, spre deosebire de alte evenimente majore care au avut impact asupra umanității în ultimul deceniu, pandemia Covid 19 a evidențiat decalajul digital dintre diversele pături sociale din țările de pe întreg mapamondul. Potrivit ONU, inegalitatea educațională a fost adâncită de „învățământul la distanță”, iar un număr mare de cursanți au fost lăsați în urmă din cauza lipsei sau a accesului redus la instrumentele digitale. Pe de altă parte, pentru nativii digitali, Covid 19 a oferit mari oportunități în ceea ce privește utilizarea deplină a competențelor existente, în timp real, din orice locație. Cu toate acestea, atunci când se descriu realitățile economice în combinație cu factorii geopolitici, războiul în curs de desfășurare din Ucraina, precum și alte conflicte emergente schimbă perspectiva în ceea ce privește prioritățile pe termen scurt și pe termen lung ale oamenilor în legătură cu educația și formarea profesională.



*Creditele reprezintă un alt aspect important care trebuie recunoscut din punct de vedere juridic, deoarece acestea joacă un rol esențial în ceea ce privește oportunitățile oferite studenților și absolvenților relativ la studiile în străinătate sau recunoașterea calificărilor de către instituțiile de învățământ internaționale.*



*Luarea unei decizii privind adoptarea de soluții de ID de sine stătătoare necesită o abordare aprofundată a principalelor componente ale organizației ca un tot de sine stătător și a dependențelor acestora, respectiv ierarhia organizațională, rolurile și sarcinile, tehnologia care facilitează fluxurile de informații și competențele oamenilor.*

Astfel, cadrul legal, factorii socio-culturali, problemele economice, conflictele geopolitice influențează planificarea pe termen mediu și lung a oricărei entități educaționale în ceea ce privește integrarea sau nu a învățământului la distanță ca soluție de sine stătătoare de furnizare de programe educaționale. Mai mult, în acest moment, este destul de dificil pentru orice organizație – fie că este angajator de absolvenți ID sau furnizor de soluții educaționale ID – să evalueze succesul soluțiilor improvizate adoptate în timpul pandemiei din motive de fiabilitate. Prin urmare, ceea ce susținem este că orice decizie de a adopta învățământul la distanță depinde de rezultatele revizuirii misiunii și viziunii unei anumite organizații în raport cu impactul factorilor externi discutați mai sus din punct de vedere al oportunităților oferite, al punctelor forte dobândite și al punctelor slabe identificate la nivelul competențelor organizației, al rolurilor care trebuie derulate, al sarcinilor care trebuie îndeplinite, al fluxurilor de informații care trebuie asigurate prin intermediul lanțului de comandă, precum și al soluțiilor tehnologice disponibile sau utilizate atunci când ID a fost adoptat ca soluție de urgență.

În plus, este important să menționăm și capitalul de cunoștințe, tehnologic, material deja existent sau obținut și valorificat în timpul crizei Covid 19. La vremea respectivă, utilizarea învățământului la distanță ca alternativă a programelor cu frecvență a semnalat interdependențele strânse între competențele oamenilor, fluxurile de informații generate de rolurile și sarcinile specifice asumate de aceștia și facilitate de tehnologia disponibilă. În plus, soluțiile temporare identificate pentru a depăși procesele birocratice de luare a deciziilor au condus la o abordare descentralizată care a demonstrat importanța unei abordări agile. Prin urmare, luarea unei decizii privind adoptarea de soluții de ID de sine stătătoare necesită o abordare aprofundată a principalelor componente ale organizației ca un tot de sine stătător și a dependențelor acestora, respectiv ierarhia organizațională, rolurile și sarcinile, tehnologia care facilitează fluxurile de informații și competențele oamenilor. Rolurile și responsabilitățile inerente organigramei și ierarhiei existente, sarcinile și procesele derivate din acestea și fluxul inerent de informații pe care acestea îl generează, tehnologia care facilitează realizarea tuturor celor de mai sus, precum și competențele oamenilor fac parte din principalele active ale unei organizații. Orice modificare a uneia dintre

componente generează efecte în lanț la nivelul celorlalte. Adoptarea soluțiilor de ID necesită nu numai un sprijin tehnologic mai bun, ci și redefinirea rolurilor și sarcinilor care sunt facilitate de tehnologie sau identificarea de noi sarcini derivate din integrarea tehnologiei în structura organizațională. În plus, tehnologia poate fi utilizată în mod eficient atât timp cât competențele oamenilor și fluxurile decizionale și de comunicare organizaționale permit acest lucru. Prin urmare, îmbunătățirea competențelor și re-configurarea structurilor organizaționale devin o necesitate.

În concluzie, învățământul la distanță poate deveni o soluție practică, viabilă și eficientă dacă sunt îndeplinite o serie de condiții la nivelul întregii organizații din perspectivă sistemică. Atunci când o organizație validează faptul că învățământul la distanță face parte din misiunea sa și contribuie la obținerea rezultatelor și beneficiilor preconizate, atunci trebuie identificate caracteristicile și cerințele pe baza cărora să se realizeze proiectarea și dezvoltarea de soluții ID. În acest sens, abordarea sistemică a formării profesionale (SAT) este un proces validat prin utilizare. Acesta nu numai că pune în aplicare principiile care stau la baza abordării de tip sistemic a misiunii și structurii organizaționale, ci și identifică și descrie etapele necesare configurării caracteristicilor și cerințelor cărora soluțiile educaționale și de formare de tip ID trebuie să se alinieze.

### ABORDAREA SISTEMICĂ A FORMĂRII PROFESIONALE

Abordarea sistemică a formării profesionale (SAT) este un standard recunoscut pe scară largă atât în organizațiile private, cât și în instituțiile publice din întreaga lume. Principalul său beneficiu constă în corelarea standardelor de performanță la locul de muncă și a principalelor sarcini aferente acestora cu procesul prin care o soluție educațională este identificată/proiectată, dezvoltată/reconfigurată, implementată/pilotată și evaluată. În acest sens, această abordare reprezintă principala punte de comunicare între angajatori, pe de o parte, și furnizorii de educație și formare profesională, pe de altă parte. Astfel, identificarea și descrierea adecvată a nevoilor și cerințelor în domeniul dezvoltării profesionale a resurselor umane pot fi mult mai bine reflectate în proiectarea și dezvoltarea de soluții educaționale. În plus, SAT oferă cadrul necesar pentru realizarea unei analize



GÂNDIREA  
MILITARĂ  
ROMÂNEASCĂ

*Învățământul la distanță poate deveni o soluție practică, viabilă și eficientă dacă sunt îndeplinite o serie de condiții la nivelul întregii organizații din perspectivă sistemică. Atunci când o organizație validează faptul că învățământul la distanță face parte din misiunea sa și contribuie la obținerea rezultatelor și beneficiilor preconizate, atunci trebuie identificate caracteristicile și cerințele pe baza cărora să se realizeze proiectarea și dezvoltarea de soluții ID.*



*Există o serie de concepte cheie care susțin abordarea sistemică a formării profesionale și care indică acele condiții ce trebuie îndeplinite în vederea proiectării programelor de studii și a cursurilor într-o manieră etapizată. Cel mai important, din perspectiva subiectului articolului de față, este cel al deținătorilor de interese (stakeholders).*

cost-beneficiu care validează sau nu măsura în care soluția educațională propusă este accesibilă și sustenabilă.

Există o serie de concepte cheie care susțin abordarea sistemică a formării profesionale și care indică acele condiții ce trebuie îndeplinite în vederea proiectării programelor de studii și a cursurilor într-o manieră etapizată. Cel mai important, din perspectiva subiectului articolului de față, este cel al deținătorilor de interese (stakeholders). Aceștia oferă o reprezentare clară a nevoilor pe care o soluție educațională trebuie să le asigure, precum și care sunt cerințele exacte pe care respectiva soluție trebuie să le îndeplinească. În opinia noastră, identificarea adecvată a deținătorilor de interese se bazează pe trei variabile care descriu profilul acestora: puterea de a stabili direcția strategică, de a lua decizii, de a stabili constrângeri precum timpul, bugetul și caracteristicile soluției educaționale; urgența cerinței, justificată de decalajele de performanță indicate de date valide și fiabile sau de perspectiva strategică; precum și legitimitatea de a formula cerințe. Aceste trei variabile permit o identificare și o reprezentare realistă a publicului țintă care urmează să beneficieze de soluția educațională în ceea ce privește competențele disponibile și competențele necesare, numărul de persoane care are nevoie, localizarea geografică, disponibilitatea etc.

Modelul ADDIE, care este parte integrantă a abordării sistemice a formării profesionale, cuprinde celelalte concepte cheie care trebuie să fie delimitate și puse în aplicare în mod corespunzător pentru a asigura identificarea soluției necesare (etapa de analiză) și, în același timp, parcurgerea corectă a procesului de proiectare, dezvoltare, implementare și evaluare a programelor educaționale/cursurilor. Astfel, etapele mai sus-amintite sunt de sine stătătoare, dar, totodată, integrate într-un proces logic, care permite oricărei inițiative în domeniul programelor educaționale sau de formare să aibă un parcurs clar, neechivoc, ancorat în realitate, fiabil și validat de obiective organizaționale. Cele mai importante întrebări care trebuie puse ca parte a procesului menționat anterior, precum și rezultatele tangibile care trebuie generate sunt prezentate mai jos.

Scopul primei etape din modelul ADDIE – analiza – este de a genera o serie de rezultate, și anume: specificarea rezultatelor profesionale care urmează să fie obținute prin intermediul soluțiilor educaționale; obiectivul general al soluției educaționale/rezultatul general al învățării; profilul publicului țintă (caracteristici generale); și strategia de instruire

(învățare față în față/la distanță, durata soluției etc.). Întrebările care trebuie formulate pentru a obține rezultatele menționate mai sus ar putea fi: *Cum se poate obține un răspuns la aceste întrebări?; Cine sunt cursanții?; Ce trebuie să poată face cursanții la locul de muncă?; Ce trebuie să știe deja cursanții?; Ce principii andragogice/pedagogice trebuie să fie evidențiate de soluție?; Ce alte moduri de predare/strategii de predare ar putea fi utilizate?; De cât timp au nevoie cursanții pentru a finaliza cursul?; Cât timp este alocat pentru soluția educațională?; De ce resurse au nevoie cursanții pentru a finaliza cursul?*

Cu toate acestea, principala condiție prealabilă pentru a iniția această fază constă în identificarea deținătorilor de interese și a cerințelor acestora. În acest sens, este necesară stabilirea unei comunicări directe între angajatorii care cunosc standardele de performanță ce trebuie atinse la locul de muncă, precum și lacunele care trebuie acoperite prin intermediul educației și formării și furnizorul de educație/formare care dispune de competențele și de infrastructura tehnologică și administrativă necesare pentru a proiecta, dezvolta, oferi o soluție educațională.

Faza de proiectare vizează două aspecte. În primul rând, se rafinează profilul publicului țintă în privința unor caracteristici precum zona geografică, vârsta, posibilele așteptări/nivelul de motivație, condițiile formale necesare pentru a accesa soluția educațională, posibilele constrângeri care ar putea împiedica participarea lor la curs/program etc. În al doilea rând, descompune rezultatul învățării, derivat din standardele de performanță profesională, în sarcini principale și secundare, cunoștințe și abilități necesare. Pe baza acestora, se identifică obiectivele de învățare, precum și instrumentele de evaluare și metodele de instruire asociate acestora. Toate acestea trebuie să demonstreze alinierea la rezultatul global al învățării și să devină strategii de evaluare și strategii de instruire, iar identificarea clară a acestora permite stabilirea detaliilor referitoare la cerințele minimale de atingere a obiectivelor specifice și generale, cum ar fi timpul necesar îndeplinirii sarcinilor, referințele bibliografice, resurse necesare, precum forța de muncă, echipamente, materiale și constrângeri. Principalele întrebări care ghidează faza de proiectare sunt următoarele: *Sunt strategiile/activitățile de instruire și strategiile de evaluare alinate la rezultatele învățării? și În ce măsură reflectă ele rezultatul global al soluției educaționale?*



GÂNDIREA  
MILITARĂ  
ROMÂNEASCĂ

*Faza de proiectare vizează două aspecte. În primul rând, se rafinează profilul publicului țintă în privința unor caracteristici precum zona geografică, vârsta, posibilele așteptări/nivelul de motivație, condițiile formale necesare pentru a accesa soluția educațională, posibilele constrângeri care ar putea împiedica participarea lor la curs/program etc. În al doilea rând, descompune rezultatul învățării, derivat din standardele de performanță profesională, în sarcini principale și secundare, cunoștințe și abilități necesare.*



Implementarea soluției educaționale/formare profesională este posibilă numai dacă standardele de performanță sunt stabilite încă de la început. În această fază se desfășoară activități de monitorizare care vizează generarea, colectarea și analiza datelor pe baza normelor de asigurare a calității.

În faza de dezvoltare, sunt generate următoarele rezultate: materiale didactice; instrumente de evaluare; program; plan de dezvoltare profesională pentru instructori. Pe lângă acestea, este esențial să se piloteze soluția educațională pentru a identifica și a aborda eventualele lacune sau probleme. În plus, sunt, de asemenea, rafinate sau dezvoltate principalele sarcini sau procese necesare pentru a asigura sprijinul administrației cursului. Acestea se referă la planificarea cursului, la monitorizarea pregătirii și la cerințele de încheiere. Astfel, principalele întrebări care trebuie abordate sunt: *Ce alte activități de instruire/taste de evaluare ar trebui dezvoltate?; Cât timp este necesar/ce este necesar pentru a dezvolta/îmbunătăți competențele instructorilor/personalului didactic?; Ce procese ar trebui să existe pentru a sprijini cursul din punct de vedere administrativ (planificarea soluției, pregătirea, livrarea, închiderea)?*

Implementarea soluției educaționale/formare profesională este posibilă numai dacă standardele de performanță sunt stabilite încă de la început. În această fază se desfășoară activități de monitorizare care vizează generarea, colectarea și analiza datelor pe baza normelor de asigurare a calității. Întrebarea principală care ghidează toate aceste activități este: *Care sunt cerințele care trebuie îndeplinite pentru a implementa cu succes soluția educațională?* În acest sens, susținem că instrumentele de evaluare a calității soluției propuse trebuie concepute și dezvoltate în același ritm cu soluția în sine și trebuie să fie ancorate în cerințele deținătorilor de interese și în cadrul de asigurare a calității care ghidează activitatea furnizorului de programe educaționale sau pregătire profesională.

Evaluarea, deși se suprapune parțial cu etapele anterioare – orice etapă presupune validarea produselor prin intermediul unor instrumente de control specifice derivate din caracteristicile livrabilelor – este, de asemenea, o etapă de sine stătătoare. Principalele sale activități constau în evaluarea efectuată la finalul programului/cursului și în evaluarea instituțională. Prima se bazează pe analiza și interpretarea datelor interne (date rezultate din strategia de evaluare a cursurilor și din instrumentele de evaluare care vizează competențele instructorilor, relevanța materialelor, oportunitatea proceselor administrative). Cea de-a doua se bazează pe generarea, colectarea, analiza și interpretarea datelor externe (rapoarte interne/sondaje/evaluări ale angajatorilor/absolvenților).

## ÎNVĂȚAREA CENTRATĂ PE STUDENT ȘI PROIECTAREA INVERSĂ

Învățarea centrată pe student (SBL) nu este un concept nou. Cu toate acestea, credem cu tărie că, în zilele noastre, a fost revitalizat ca o necesitate justificată de progresele rapide ale tehnologiei care fac dificilă, pentru instructori/cadre didactice și instituțiile de educație și formare cu o istorie consolidată în domeniu, actualizarea și adaptarea în mod continuu. Prin urmare, obiectivele și principiile principale ale SBL ar trebui să stea la baza oricărui efort de revizuire a planurilor de învățământ, a programelor educaționale și de formare existente sau de a relua procesul aferent modelului ADDIE pentru a genera noi soluții educaționale.

Cea mai simplă definiție operațională a SBL este aceea că vizează proiectarea unui sistem de învățare care plasează elevul în centrul opțiunilor profesorului și ale instituției în ceea ce privește materialele de învățare, instrumentele de evaluare, precum și mediul educațional.

Obiectivele utilizării acestei abordări țin de asigurarea reținerii acelor cunoștințe care sunt importante pentru viața reală și utilizarea lor în contexte noi. Principiile care stau la baza acestui concept nu sunt atât de noi, fiind propuse inițial de Carl Rogers (1965). Potrivit lui Brandes și Ginnis (1986), există o serie de principii care impun cadrului didactic să reconsidere rolurile asumate în clasă și în afara clasei. Astfel, în timpul procesului de învățare, participanții sunt încurajați să își asume responsabilitatea pentru procesul de învățare. Aceasta înseamnă că alegerile făcute în ceea ce privește metodele de instruire și instrumentele de evaluare trebuie să promoveze participarea și contribuția activă, în timp ce domeniul cognitiv și cel afectiv devin domenii de învățare care se consolidează reciproc. În consecință, rolul cadrului didactic/instructorului este acela de facilitator și de resursă, în timp ce relațiile dintre studenți trebuie să conducă la creșterea și îmbunătățirea competențelor. Astfel, conținutul unei discipline trebuie să fie selectat cu înțelepciune pentru a consolida cunoștințele, a dezvolta abilitățile și conștiința de sine prin lucrul în grup/echipă, prin acordarea de timp pentru reflecție în clasă sau în afara clasei, prin oferirea de feedback și spațiu pentru îmbunătățirea cunoștințelor/abilităților, prin utilizarea cu preponderență a evaluării formative,



GÂNDIREA  
MILITARĂ  
ROMÂNEASCĂ

Învățarea centrată pe student nu este un concept nou. Cu toate acestea, credem cu tărie că, în zilele noastre, a fost revitalizat ca o necesitate justificată de progresele rapide ale tehnologiei care fac dificile, pentru instructori/cadre didactice și instituțiile de educație și formare cu o istorie consolidată în domeniu, actualizarea și adaptarea în mod continuu.



prin utilizarea de sarcini care reflectă realitatea și dovedesc autenticitate.

Tema deținătorilor de interese este una majoră în conceptele discutate anterior (i.e. abordarea sistemică a organizației, SAT, ADDIE). Putem afirma, în acest sens, că aceasta impune ca educația și formarea să vizeze experiențe autentice de învățare. În acest sens, merită subliniat faptul că fiecare participant deține cunoștințe și competențe anterioare, iar acestea trebuie dezvoltate, împărtășite și utilizate în mediul de învățare. Prin urmare, achiziția/consolidarea cunoștințelor și dezvoltarea abilităților sunt mai degrabă îmbunătățite de interacțiunea socială, de resursele din afara mediului de învățare construit de furnizorul de soluții educaționale, precum și de utilizarea proceselor cognitive, afective și fizice (i.e. a gândi - a face - a reflecta) decât de eforturile individuale sau de simpla interacțiune în clasă (Hoidn, 2017). Prin urmare, perspectiva adusă de deținătorii de interese subliniază importanța utilizării principiilor învățării centrate pe student.

Pornind de la premisa că studenții trebuie să își asume procesul de învățare, precum și ținând cont de abordarea bazată pe rezultate pe care este construit modelul ADDIE, considerăm că un alt element care contribuie la rezolvarea dilemei eficacității programelor de educație/formare la distanță este proiectarea inversă, alături de principiile, instrumentele și tehnicile asociate. Potrivit lui Wiggins și McTighe (2005), proiectarea inversă impune ca orice activitate de planificare, fie că este vorba de domeniul planurilor de învățământ/programelor analitice sau de un program educațional/lecție dată, să clarifice care trebuie să fie rezultatul final al procesului de învățare. Cu alte cuvinte, identificarea ne-echivocă a rezultatului învățării și a obiectivelor asociate acestuia este fundamentală. În acest domeniu, claritatea este redată de taxonomiile utilizate în construirea eșafodajului obiectivelor. Un astfel de instrument este taxonomia revizuită a lui Bloom, care acoperă într-o manieră secvențială dezvoltarea cunoștințelor, de la nivelul cel mai scăzut la cel mai înalt (de exemplu, reține, înțelege, aplică, analizează, evaluează, creează). Odată ce rezultatul învățării este identificat, trebuie selectate instrumente și tehnici care pot oferi date și informații privitoare la atingerea scopurilor și obiectivelor de învățare. În acest sens, Wiggins și McTighe consideră că evaluarea este mai degrabă un continuum decât un eveniment unic, care „variază

*Pornind de la premisa că studenții trebuie să își asume procesul de învățare, precum și ținând cont de abordarea bazată pe rezultate pe care este construit modelul ADDIE, considerăm că un alt element care contribuie la rezolvarea dilemei eficacității programelor de educație/formare la distanță este proiectarea inversă, alături de principiile, instrumentele și tehnicile asociate.*

în ceea ce privește domeniul de aplicare (de la simplu la complex), intervalul de timp (termen scurt - termen lung), cadrul (de la contexte pur teoretice la contexte autentice) și structura (de la foarte structurată la nestructurată)”.  
 Substituirea se referă la realizarea aceluiași sarcini de învățare prin utilizarea de noi instrumente tehnologice. După cum îi spune și numele, ceea ce se schimbă este formatul prin care se realizează sarcina, fără însă a fi aduse modificări sarcinii în sine. Dacă, de exemplu, vorbim despre sarcina de a redacta o lucrare, atunci substituția este posibilă prin intermediul Microsoft Word. Augmentarea menține sarcina, sporind în același timp oportunitățile de învățare.



*Substituirea se referă la realizarea aceluiași sarcini de învățare prin utilizarea de noi instrumente tehnologice. După cum îi spune și numele, ceea ce se schimbă este formatul prin care se realizează sarcina, fără însă a fi aduse modificări sarcinii în sine. Dacă, de exemplu, vorbim despre sarcina de a redacta o lucrare, atunci substituția este posibilă prin intermediul Microsoft Word. Augmentarea menține sarcina, sporind în același timp oportunitățile de învățare.*

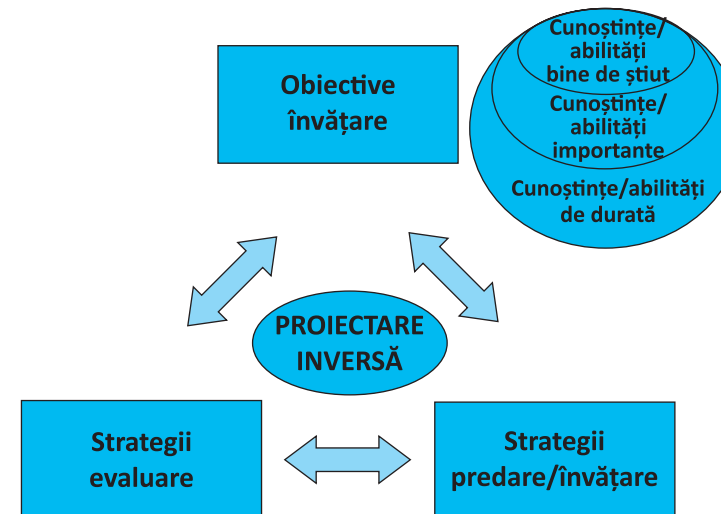


Figura 3: Proiectarea inversă  
(Sursă: adaptare după Wiggins și McTighe, 2005; Understanding by design. Alexandria, VA: ASCD; <https://educationaltechnology.net/wp-content/uploads/2016/01/backward-design.pdf>, accesat la 21 septembrie 2023)

## INTEGRAREA TEHNOLOGIEI ÎN ÎNVĂȚĂMÂNTUL LA DISTANȚĂ

Un aspect esențial în învățământul la distanță îl reprezintă alegerea și integrarea tehnologiei în soluțiile educaționale/formare dezvoltate. Un model menit să ofere îndrumări cu privire la modul de lucru cu tehnologia din punct de vedere educațional este propus de Ruben Puentedura și se concentrează pe patru niveluri diferite de integrare a tehnologiei. Substituirea, creșterea, modificarea și redefinirea sunt cuvintele-cheie care conduc la identificarea locului în care se află o lecție/un curriculum/program în această privință.

Substituirea se referă la realizarea aceluiași sarcini de învățare prin utilizarea de noi instrumente tehnologice. După cum îi spune și numele, ceea ce se schimbă este formatul prin care se realizează sarcina, fără însă a fi aduse modificări sarcinii în sine. Dacă, de exemplu, vorbim despre sarcina de a redacta o lucrare, atunci substituția este posibilă



Instrumentele multimedia de creație permit partajarea și construirea în sistem cooperativ și colaborativ a cunoștințelor, crearea de documente, videoclipuri, pagini web. Redefinirea implică îndeplinirea unor sarcini care ar fi greu de realizat prin metode tradiționale și generează un salt în ceea ce privește posibilitatea studenților de a atinge obiectivele de învățare și chiar de a le depăși.

prin intermediul Microsoft Word. Augmentarea menține sarcina, sporind în același timp oportunitățile de învățare. Astfel, scrierea unei lucrări este îmbunătățită de tehnologia disponibilă în ceea ce privește oportunitățile oferite de aplicațiile de tip „speech to text/text to speech” sau de verificarea/corectarea greșelilor de scriere prin intermediul funcției „Ortografie și gramatică” oferite de Microsoft Word. Modificarea presupune utilizarea tehnologiei în așa fel încât lecția/programul educațional să fie re-proiectat pentru a permite colaborarea și abilitățile de gândire de ordin superior, cum ar fi analiza și evaluarea. În cazul exemplului nostru, se poate utiliza Google Doc pentru evaluarea colegială, pentru a încuraja colaborarea pe același document astfel încât participanții să își însușească procesul de învățare și să găsească noi căi de îmbunătățire. Merită menționat faptul că rezultatul învățării rămâne același, doar cursul de acțiune fiind diferit. În acest sens, instrumentele multimedia de creație permit partajarea și construirea în sistem cooperativ și colaborativ a cunoștințelor, crearea de documente, videoclipuri, pagini web. Redefinirea implică îndeplinirea unor sarcini care ar fi greu de realizat prin metode tradiționale și generează un salt în ceea ce privește posibilitatea studenților de a atinge obiectivele de învățare și chiar de a le depăși.

<b>R</b>	<b>REDEFINIRE</b> generarea unor SARCINI GREU DE CONCEPUT prin metode tradiționale	<b>TRANSFORMARE</b> Tehnologia ca partener
<b>M</b>	<b>MODIFICARE</b> Tehnologia aduce MODIFICĂRI IMPORTANTE în privința re-proiectării sarcinilor didactice	
<b>A</b>	<b>AUGMENTARE</b> Tehnologia substituie metodele tradiționale și aduce MODIFICĂRI de natură PRACTICĂ la nivelul obiectivului sau procesului de învățare	<b>ÎMBUNĂTĂȚIRE</b> Tehnologia ca maestru
<b>S</b>	<b>SUBSTITUIRE</b> Tehnologia substituie metodele tradiționale; NU aduce modificări de natură PRACTICĂ la nivelul obiectivului sau procesului de învățare	

Figura 4: Modelul SAMR

(Sursă: adaptare după [http://hippasus.com/rrpweblog/archives/2015/10/SAMR\\_ABriefIntro.pdf](http://hippasus.com/rrpweblog/archives/2015/10/SAMR_ABriefIntro.pdf), accesat la 22 septembrie 2023)

Întrebarea de reflecție recomandată de Puentedura în privința oportunităților oferite de integrarea tehnologiei este: *Cum să trecem de la medii de învățare tradiționale la un continuum de spații de învățare*

virtuale? În acest sens, este demn de remarcat faptul că tehnologia, ca instrument de substituie și augmentare, poate fi privită mai mult ca un maestru care dictează realizarea sarcinilor, în timp ce, în cazul în care este utilizată în scopuri de modificare și redefinire, ea se transformă într-un partener și permite o învățare care nu ar fi ușor de asigurat în absența ei.

Modelul propus de Puentedura nu este unul normativ, iar acesta este unul dintre principalele sale avantaje. În plus, acesta contribuie la luarea unor decizii mai bine fundamentate în ceea ce privește tehnologia ca mijloc de sprijinire a procesului de învățare. Pornind de la întrebările sugerate de Puentedura și pe baza experienței autorilor în proiectarea, dezvoltarea, desfășurarea și evaluarea cursurilor de învățământ la distanță, pot fi folosite o serie de întrebări pentru a dezvălui obiectivele integrării tehnologiei ca parte a soluțiilor educaționale și de învățare la distanță. Acestea sunt prezentate în tabelul 1.

Tabelul 1: Întrebări de evaluare a obiectivelor care vizează integrarea tehnologiei în soluțiile de învățământ la distanță

REDEFINIRE	<b>Care dintre sarcinile derulate cu ajutorul tehnologiei nu puteau fi realizate anterior integrării soluției tehnologice?</b> În ce măsură sarcinile realizate prin integrarea tehnologiei în soluția educațională încurajează gândirea critică, colaborarea și creativitatea în rândul participanților? În ce măsură utilizarea tehnologiei <b>încurajează și permite</b> utilizarea de surse externe de informare/alte instrumente sau soluții tehnologice care nu sunt parte integrantă și obligatorie a soluției educaționale?
MODIFICARE	În ce măsură activitățile (evaluare, metode de predare/învățare) comportă modificări importante ca urmare a utilizării și integrării tehnologiei? În ce măsură tehnologia este <b>accesibilă</b> participanților din punct de vedere al <b>utilizării</b> , permițându-le să <b>vizualizeze/exploreze</b> conținutul aferent procesului de învățare? Participanții pot deveni <b>creatori și integritori de conținut</b> ? Participanții devin <b>motivați de procesul de învățare</b> ?



Modelul propus de Puentedura nu este unul normativ, iar acesta este unul dintre principalele sale avantaje. În plus, acesta contribuie la luarea unor decizii mai bine fundamentate în ceea ce privește tehnologia ca mijloc de sprijinire a procesului de învățare. Pornind de la întrebările sugerate de Puentedura și pe baza experienței autorilor în proiectarea, dezvoltarea, desfășurarea și evaluarea cursurilor de învățământ la distanță, pot fi folosite o serie de întrebări pentru a dezvălui obiectivele integrării tehnologiei ca parte a soluțiilor educaționale și de învățare la distanță.





Orice discuție despre integrarea soluțiilor tehnologice în cadrul învățământului la distanță presupune analiza ușurinței de utilizare a acesteia de către toți participanții la procesul de învățare, precum și identificarea nivelului de sprijin în domeniul tehnologiei informației necesar pentru rezolvarea eficace a problemelor ce pot să apară.

AUGMENTARE	În ce măsură opțiunile tehnologice permit participanților să interacționeze cu conținutul specific procesului de învățare (e.g. teste cu răspuns în timp real)? SAU: Ce îmbunătățiri pot fi aduse/ar trebui aduse opțiunilor tehnologice utilizate inițial doar ca substitute ale abordărilor tradiționale (powerpoint, video, instrumente evaluare, e-doc etc.) în vederea unei mai bune implicări și motivări a participanților?
SUBSTITUIRE	Care sunt avantajele oferite de soluțiile tehnologice (i.e. video, pdf/versiuni electronice ale documentelor, imagini etc. din punct de vedere al substituirii soluțiilor clasice de derulare a procesului de învățare?)

Referitor la dilema eficacității propusă în acest articol și posibilele soluții de rezolvare a acesteia, considerăm că întrebările de mai sus sunt utile în asigurarea unei mai bune evaluări a obiectivelor referitoare la utilizarea soluțiilor tehnologice și, prin urmare, permit luarea de decizii în cunoștință de cauză referitoare la beneficiile pe care acestea le pot genera în comparație cu soluțiile educaționale cu frecvență. În acest sens, susținem că eficacitatea este demonstrată de acele soluții de învățământ la distanță care au ca scop utilizarea tehnologiei ca partener și, prin urmare, crearea de spații de colaborare în afara clasei tradiționale.

Alegerea tehnologiei și integrarea acesteia ca parte a unei soluții continue, așa cum este cazul programelor sau cursurilor de învățământ la distanță, ar trebui să ia în considerare și factori legați de funcționalitatea acesteia, de adecvarea la activitățile de învățare activă și de accesibilitate. Astfel, trebuie formulate întrebări referitoare la măsura în care tehnologia utilizată poate fi folosită de un număr mare de participanți, permițând în același timp crearea de grupuri/echipe de lucru. Totodată, orice discuție despre integrarea soluțiilor tehnologice în cadrul învățământului la distanță presupune analiza ușurinței de utilizare a acesteia de către toți participanții la procesul de învățare, precum și identificarea nivelului de sprijin în domeniul tehnologiei informației necesar pentru rezolvarea eficace a problemelor ce pot să apară. În plus, tehnologia ar trebui să contribuie la procesul de învățare și nu să îl împiedice printr-o complexitate mult prea mare,

generată de necesitatea utilizării. În plus, programele de învățământ la distanță nu ar trebui să îi împovăreze pe cursanți cu necesitatea de a achiziționa echipamente sau software de ultimă generație pentru a asigura compatibilitatea cu platformele utilizate de furnizorii de soluții educaționale și, prin urmare, accesul la soluția de învățare la distanță. Accesul offline este o altă preocupare majoră care ar trebui abordată în legătură cu integrarea tehnologiei, deoarece unul dintre cele mai frecvente avantaje asociate utilizării soluțiilor de învățământ la distanță este promisiunea accesului „oricând și de oriunde”.

## CONCLUZII

Luarea unei decizii fundamentate privind alegerea învățământului la distanță ca o contrapondere eficientă a programelor educaționale și de formare față în față depinde, în primul rând, de o analiză amănunțită a principalilor factori socio-culturali, juridici, economici și geopolitici din afara oricărei instituții de învățământ, în vederea identificării măsurii în care aceștia influențează în vreun fel cererea de programe educaționale/de formare, fie ele față în față sau în format de învățământ la distanță, și formularea ofertei în conformitate cu misiunea și viziunea entității respective.

În al doilea rând, identificarea unor cerințe clare bazate pe o descriere a nevoilor deținătorilor de interese este un alt pas important în stabilirea criteriilor de eficacitate pentru soluțiile de învățământ la distanță.

În al treilea rând, este extrem de important ca orice soluție de învățământ la distanță să fie ancorată într-o abordare sistemică a formării profesionale (SAT), și anume derularea procesului de proiectare, dezvoltare, implementare și evaluare a programelor educaționale/formare pornind de la analiza și identificarea standardelor de performanță și a domeniilor de activitate unde acestea necesită consolidarea, menținerea sau actualizarea cunoștințelor în funcție de evoluții organizaționale specifice obiectivelor strategice.

Nu în ultimul rând, utilizarea unor modele sau cadre de referință în domeniul evaluării obiectivelor privitoare la integrarea tehnologiei în programele sau cursurile de învățământ la distanță este un alt factor major care contribuie la rezolvarea dilemei eficacității. În plus, identificarea unor criterii de ordin funcțional, tehnic și pedagogic care



GÂNDIREA  
MILITARĂ  
ROMÂNEASCĂ

*Este extrem de important ca orice soluție de învățământ la distanță să fie ancorată într-o abordare sistemică a formării profesionale, și anume derularea procesului de proiectare, dezvoltare, implementare și evaluare a programelor educaționale/formare pornind de la analiza și identificarea standardelor de performanță și a domeniilor de activitate unde acestea necesită consolidarea, menținerea sau actualizarea cunoștințelor în funcție de evoluții organizaționale specifice obiectivelor strategice.*



Dilema  
eficacității  
programelor  
de învățământ  
la distanță este  
complexă și  
presupune o  
abordare multi-  
dimensională.  
Articolul de  
față oferă o  
perspectivă  
de ansamblu  
asupra  
cerințelor de  
ordin sistemic,  
pedagogic și  
tehnologic  
necesare  
construirii,  
respectiv  
consolidării  
calității în cazul  
programelor  
educaționale/  
de formare/  
de instruire  
furnizate  
sub forma  
învățământului  
la distanță.

să susțină opțiunile tehnologice permite o mai bună argumentație în favoarea eficacității soluțiilor de învățământ la distanță.

În concluzie, dilema eficacității programelor de învățământ la distanță este complexă și presupune o abordare multi-dimensională. Articolul de față oferă o perspectivă de ansamblu asupra cerințelor de ordin sistemic, pedagogic și tehnologic necesare construirii, respectiv consolidării calității în cazul programelor educaționale/de formare/de instruire furnizate sub forma învățământului la distanță. În mod evident, sunt necesare și aspecte de detaliu referitoare la criteriile de conturare a spațiului virtual de învățare prin prisma rolurilor asumate de educatori/instrucitori și participanți, principii, metode și tehnici de învățare interactivă sau de evaluare formativă, principii de proiectare a soluțiilor educaționale, cadre normative de asigurare a calității etc. Acestea vor fi abordate în cadrul unor proiecte de cercetare viitoare.

#### REFERINȚE BIBLIOGRAFICE:

1. Anderson, L.W., Krathwohl, D.R. (2001). *A Taxonomy for Learning, Teaching and Assessing: a Revision of Bloom's Taxonomy of Educational Objectives*. Complete Edition. New York: Longman.
2. *Bi-Strategic Command Directive 075-007 Education and Individual Training Directive*, 10 septembrie 2015, [https://www.coemed.org/files/Branches/DH/Files\\_01/Bi-SC\\_75-7\\_NEW.pdf](https://www.coemed.org/files/Branches/DH/Files_01/Bi-SC_75-7_NEW.pdf), accesat la 12 septembrie 2023.
3. CIPD. (2021). *Digital learning in a post-COVID-19 economy: a literature review*. London: Chartered Institute of Personnel and Development, <https://www.cipd.org/en/knowledge/reports/digital-learning-post-covid/>, accesat la 10 septembrie 2023.
4. Ginnis, B., Ginnis, P. (1986). *A Guide to Student-Centred Learning*. Nelson Thornes.
5. Hoidn, S. (2017). *Learning Environments in Higher Education Classroom*. Palgrave MacMillan
6. Hoidn, S., Klemenčič, M. (2020). *The Routledge International Handbook of Student-Centered Learning and Teaching in Higher Education*. Routledge.
7. Ivus, M., Quan, T., Snider, N. (2021). *Uncharted Waters: A World-class Canadian E-learning Paradigm, Information and Communications Technology Council*, <https://www.ictc-ctic.ca/wp-content/uploads/2021/12/ICTC-Distance-Education-Report-Oct-2021-Final-r.pdf>, accesat la 10 septembrie 2023.
8. Klipfel, K.M., Cook, D.B. (2020). *Learner-Centered Pedagogy Principles and Practice*. Ala Editions.

9. Ponderea activităților în format online – ARACIS, [https://www.aracis.ro/wp-content/uploads/2022/08/Ponderi-activitati-online-dupa-consultare\\_05.08.2022-1.pdf](https://www.aracis.ro/wp-content/uploads/2022/08/Ponderi-activitati-online-dupa-consultare_05.08.2022-1.pdf), accesat la 10 septembrie 2023.
10. Wiggins, G.P., McTighe, J. (2005). *Understanding by design*. Alexandria, VA: ASCD.
11. <https://education.ec.europa.eu/education-levels/higher-education/inclusive-and-connected-higher-education/european-credit-transfer-and-accumulation-system>, accesat la 10 septembrie 2023.
12. <https://educationaltechnology.net/wp-content/uploads/2016/01/backward-design.pdf>, accesat la 10 septembrie 2023.
13. [https://www.trngcmd.marines.mil/Portals/207/Docs/FLW/EEIC/SAT\\_Manual.pdf](https://www.trngcmd.marines.mil/Portals/207/Docs/FLW/EEIC/SAT_Manual.pdf), accesat la 10 septembrie 2023.
14. <https://www.un.org/en/academic-impact/enabling-quality-remote-learning-during-pandemic>, accesat la 10 septembrie 2023.



GÂNDIREA  
MILITARĂ  
ROMÂNEASCĂ