

13. PEDERSEN, A.R. Organizational Healthcare Innovation Performed by Contextual Sense Making. Waldorff, S.B., Pedersen, A.R., Fitzgerald, L., Ferlie, E. (eds) Managing Change. Organizational Behaviour in Health Care Series. Palgrave Macmillan, London. 2015 Disponibil: https://doi.org/10.1057/9781137518163_16 [accesat 2025-09-12].
14. ROTHWELL, Roy R. Towards the Fifth-generation Innovation Process", International Marketing Review, 1994, Vol. 11 Issue: 1, pp.7-31. Disponibil: <https://doi.org/10.1108/02651339410057491> [accesat 2025-09-12].
15. SENGE, P. M. The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization Paperback – Deckle Edge, March 21, 1990 2006 464 p. <https://www.e-education.psu.edu/geog468/sites/www.e-education.psu.edu/geog468/files/TheFifthDiscipline.pdf>
16. UNIVERSITATEA DE STAT DE MEDICINĂ ȘI FARMACIE „NICOLAE TESTEMIȚANU” Online. Disponibil: [https:// usmf.md/ro](https://usmf.md/ro) [accesat 2025-09-10].

CZU 023.5:005.963

CULTURA ÎNVĂȚĂRII – CADRU AL ACȚIUNII PERSONALULUI DE SPECIALITATE ÎN BIBLIOTECĂ

Ludmila CORGHENCI,

Biblioteca Națională a Republicii Moldova,
ORCID ID: 0000-0002-0248-9108

Rezumat. *Autorul interpretează cultura învățării drept o diversitate de componente: crearea mediului informațional favorabil formării profesionale continue, soliditate profesională, finanțare suficientă, tehnologie accesibilă și judicios utilizată, utilizarea critică a mediilor sociale, multiplicarea spațiilor/condițiilor de învățare și altele. Investirea în cultura învățării ajută bibliotecile de a crește considerabil performanțele organizaționale: creșterea implicării angajaților, păstrarea acestora, încurajarea inovării etc.*

Cuvinte-cheie: *cultura învățării, personal de specialitate, formare profesională continuă.*

Abstract. *The author interprets the culture of learning as a diversity of components: the creation of the informational environment favorable to continuous professional training, professional solidity, sufficient funding, accessible and judiciously used technology, the critical use of social environments, the multiplication of learning spaces/conditions and others. Investing in the learning culture helps libraries to considerably increase organizational performance: increasing employee involvement, retaining them, encouraging innovation, etc.*

Keywords: *learning culture, specialized staff, continuous professional training.*

Cadrul strategic, legislativ și de reglementare, politicile biblioteconomice de nivel național și internațional reliefează rolul prioritar al formării profesionale continue a personalului de specialitate din biblioteci [7; 8].

În „Strategia Națională pentru Cultură și Patrimoniu pentru anii 2025-2035” este specificat că „dezvoltarea programelor de formare, cercetare și inovare este necesară în contextul revigorării și al actualizării educației din domeniul culturii și patrimoniului cultural

și formarea unor specialiști care să dețină competențe esențiale, precum gestionarea instituțiilor culturale, strategii de marketing și comunicare, adoptarea soluțiilor inovatoare în domeniul digital, intervenții corecte asupra patrimoniului cultural imobil ș.a.” [10].

Competența de a învăța să înveți devenind o competență de bază pentru personalul de specialitate din biblioteci, impulsionează crearea și creșterea în biblioteci a culturii învățării.

Cultura învățării este interpretată de pe diverse poziții, în esență fiind orientată pentru dezvoltarea instituțională, profesională și personală. Cultura învățării presupune, în primul rând, „o rețea de informații care furnizează acces aproape nelimitat la resurse de informare și învățare în orice domeniu, și în al doilea rând – o instituție/un mediu conectat și structurat care permite personalului instituției să creeze (construiască) și experimenteze cu resursele disponibile” [4].

Asociația pentru Dezvoltarea Talentelor (ATD) și Institutul pentru Productivitatea Corporativă identifică **cultura învățării drept „cea în care angajații caută, împărtășesc și aplică noi cunoștințe și abilități pentru a îmbunătăți performanțele individuale și organizaționale. Importanța urmăririi și aplicării învățării este exprimată în valori organizaționale și pătrunde în toate aspectele vieții organizaționale” [5].**

Un rezumat generat de AI specifică: Cultura învățării este un mediu care prioritizează și încurajează învățarea continuă și dezvoltarea membrilor săi, bazându-se pe principiul că toată lumea poate învăța și că învățarea este o activitate profesională și socială. Această cultură promovează o mentalitate orientată spre creștere și dezvoltare, unde învățarea este văzută atât ca o activitate cognitivă, cât și emoțională, iar membrii sunt ghidați să devină experți în diferite forme de învățare.

Alți specialiști afirmă, că noțiunea de cultură a învățării reprezintă o diversitate de componente: soliditate socială rezistentă, finanțare suficientă și mobilizarea resurselor, valoarea colectivă a educației și a învățării pe tot parcursul vieții, tehnologie accesibilă și judicios utilizată, utilizarea critică a mediilor sociale, multiplicarea spațiilor/condițiilor de învățare, integrarea mecanismelor de recunoaștere a învățării etc. [1].

Analiza datelor statisticii oficiale a activității bibliotecilor relevă o creștere a interesului pentru formare profesională continuă (FPC) (a vedea tabelul de mai jos) [9]:

| <i>Indicator</i> | <i>2022</i> | <i>2023</i> | <i>2024</i> |
|----------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|
| Nr. participanți la instruirea formală | 264 | 321 | 356 |
| Nr. participanți la instruirii nonformale, organizate în afara bibliotecii | 3 127 | 3 208 | 3 123 |
| Nr. participanți la instruirii nonformale, organizate de bibliotecă | 1 312 | 933 | 1 871 |
| Nr. ore instruire formală | 34 523 | 56 607 | 44 371 |
| Nr. ore instruire nonformală în afara bibliotecii | 96 940 | 94 926 | 96 474 |
| Nr. ore instruirii nonformale organizate de bibliotecă | 21 362 | 28 786 | 22 732 |
| Participarea personalului la cel puțin o activitate de formare | 86,6% | 89,5% | 88% |

Creșterea interesului pentru formarea profesională continuă relevă respectarea prevederilor cadrului strategic și de reglementare în domeniul activității bibliotecare, care stimulează și prioritizează creșterea competențelor personalului de specialitate din biblioteci. În același timp, implicarea activă a bibliotecarilor în formarea profesională continuă impune necesitatea creării/dezvoltării în bibliotecă a culturii învățării.

Specialiștii identifică următoarele caracteristici cheie ale culturii învățării: accentul constant pe formarea continuă; încurajarea participanților la instruire de a împărtăși experiențele și lecțiile învățate cu colegii; efort conștient de a pune în practică ceea ce se învață, ne-rămânând doar la stadiul teoretic; formarea mentalității de creștere profesională; crearea contextelor relevante și interesate pentru învățare; evidențierea dimensiunii personale și sociale a formării continue [1].

Cum se manifestă cultura învățării, care componente confirmă prezența acesteia în bibliotecă? În viziunea noastră acestea sunt următoarele:

- *cercetarea necesităților de FPC a bibliotecarilor* - ca bază pentru conținuturi și organizare/participare la FPC; FPC este fundamentată de necesitățile bibliotecarilor din rețea/instituție și reflectă tendințele dezvoltării domeniului, standardele europene de competențe [2; 3];
- *anihilarea/minimizarea/reducerea barierelor care țin de învățarea adulților* – insuficiența timpului pentru participare la instruire urmare a suprasolicitării bibliotecarilor, insuficiența bugetelor pentru participare la instruirile de educație formală; responsabilități familiale (care „fură” din timpul predestinat FPC); motivație nesatisfăcătoare; nivelul redus al încrederii în sine și altele [6];
- *crearea mediului informațional favorabil FPC* – elaborare/creare de oferte educaționale, planuri calendaristice, programe de inițiere în biblioteconomie și științe ale informării; diseminarea în rețea/instituție a ofertelor prestatorilor de instruire; identificarea intereselor individuale și îmbinarea organică a acestora cu interesele instituționale; delegarea responsabilităților; centrul biblioteconomic – veriga sistemului de informare privind ofertele educaționale pentru bibliotecari;
- *asigurarea accesului și participarea la programe de FPC* (educație formală și nonformală, recalificare profesională): asigurarea accesului la instruire (acces la informații, condiții pentru accesul online, asigurarea prezenței fizice cu respectarea prevederilor Codului muncii și Legii cu privire la biblioteci); participarea la instruire reieșind din responsabilitățile și interesul profesional;
- *colaborare între prestatorii și diseminatorii de oferte educaționale*: conexiune profesională între centrele biblioteconomice naționale, teritoriale și departamentale; colaborare în rețea;
- *angajamentul managerilor/liderilor pentru învățare*: aceste categorii de personal pot transmite un mesaj puternic bibliotecarilor că învățarea continuă este o politică prioritară a instituției, ei fiind modele de comportament și atitudini pe care doresc să le cultive;
- *încurajarea colaborării pentru a partaja cunoștințe și experiențe*: instruirile în cascadă, formarea prealabilă a formatorilor prin mai multe programe educaționale pentru rețelele teritoriale și instituții în cadrul centrelor de formare, orientează aceștia de a organiza/replica instruire în rețea/instituție; Cultura învățării presupune că oamenii trebuie împuterniciți cu încredere, să fie stimulați și chiar provocați din punct de vedere profesional – deci, participanții la instruire trebuie încurajați să aplice cunoștințele și abilitățile acumulate la locul de muncă;
- *evaluarea ca urmare a participării bibliotecarului la instruire*: instruirea concretă (un training, atelier etc.) inițiază un proces continuu de dezvoltare și aplicare; După

finalizarea unei instruiți bibliotecarul ar trebui să aplice o serie de pași pentru a asigura diseminarea și aplicarea informațiilor acumulate; Or, în procesul de atestare a bibliotecarului, evaluării anuale a personalului de specialitate (după caz) este necesar de a prezenta și a argumenta impactul participării la instruiți, de a demonstra schimbări sau îmbunătățiri a rezultatelor muncii; Este important de a explica concret: ce a fost realizat urmare a participării la curs, training?;

- *capacitatea bibliotecarilor de a oferi un feedback constructiv*: această componentă a culturii învățării funcționează mai mult ca transmitere de informații generale, și mai puțin ca reflectare a dialogului a actanților formator-formabil; De exemplu, în cadrul Centrului Național de Formare Profesională Continuă din cadrul BNRM pentru a obține un feedback al instruirilor sunt aplicate diverse metode și tehnici: metoda cadranelor, chestionare, „ghiozdanul formabilului” etc.; Dar, de regulă nu putem vorbi despre un feedback constructiv – cel mai des sunt exprimate mulțumiri și aprecieri de bine, oferite fraze de genul „totul a fost util”, „vom aplica toate recomandările în practică” etc. Formabilii formulează mai rar orientări de perspectivă, axându-se doar pe un feedback pozitiv;
- *utilizarea tehnologiilor informaționale*: acces la resurse online profesionale, la cursuri și platforme interactive; Aceasta presupune și acces la echipament tehnic necesar instruirilor: microfon, cameră, competențe de prezentare a materialelor etc.;
- *celebrarea succesului*: recunoașterea și stimularea realizărilor angajaților pentru a-i motiva să continue să învețe; Participarea/finalizarea de către bibliotecar a unui curs, training profesional trebuie să devină un eveniment la locul de muncă, chiar în rețea: omul trebuie scos în evidență, întrebat, ascultat, fiindu-i delegate noi responsabilități, noi sarcini;
- *crearea unei rutine de învățare*: o astfel de abordare transformă învățarea dintr-un eveniment izolat într-un obicei zilnic, necesar pentru dezvoltare personală și parte integrantă a activității profesionale;

Considerăm că expunerea de mai sus a componentelor culturii învățării nu este exhaustivă, fiecare bibliotecă intervenind prin specificul său. Important este să conchidem că cultura învățării presupune funcționalitatea a două elemente: asigurarea accesului nelimitat la resurse de învățare și un mediu conectat și structurat, care permite personalului să creeze (construiască) și experimenteze cu aceste resurse.

Concluzii

Cultura învățării nu este un lux, ci o necesitate în bibliotecile, care caută să prospere în mediul dinamic actual. Investirea în cultura învățării ajută bibliotecile de a crește considerabil performanțele organizaționale: creșterea implicării angajaților, păstrarea acestora, încurajarea inovării etc.

Crearea și creșterea unei culturi a învățării și a partajării cunoașterii în biblioteci este marcată de următoarele eforturi:

- augmentarea procesului de comunicare la nivel organizațional și inter-organizațional prin crearea de platforme colaborative destinate schimbului de bune practici și experiențe între bibliotecari, încurajării dialogului și cooperării profesionale, diseminării ideilor inovatoare;
- aplicarea unui sistem de motivare și recompensare a personalului (diplome pentru inovații, servicii noi, demonstrații de impact urmare a participării la instruiți);
- aplicarea prevederilor cadrului legislativ și de reglementare privind FPC, acestea fiind reflectate în politicile instituționale de FPC a personalului de specialitate din bibliotecă (investiții financiare, respectarea obligațiilor centrelor biblioteconomice ca prestatori de programe educaționale etc.);

- învățarea continuă – parte componentă a sistemului de valori a bibliotecii.

REFERINȚE BIBLIOGRAFICE

1. AFANAS, Aliona. *Cultura învățării cadrelor didactice în contextul profesionalizării pedagogice*. Disponibil: https://ibn.idsi.md/sites/default/files/imag_file/156-162_14.pdf [accesat 2025-11-13].
2. *Cadrul de Competențe Digitale pentru Cetățeni. DigComp*. Aprobabil la 22 martie 2022 de Centrul Comun de Cercetare al Comisiei Europene. Disponibil: https://joint-research-centre.ec.europa.eu/scientific-activities-z/education-and-training/digital-transformation-education/digital-competence-framework-citizens-digcomp/digcomp-framework_en?prefLang=ro&etrans=ro#the-digcomp-conceptual-reference-model [accesat 2026-01-26].
3. CONSILIUL Uniunii Europene. *Recomandarea Consiliului din 22 mai 2018 privind competențele-cheie pentru învățarea pe tot parcursul vieții*. Disponibil: [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/RO/TXT/PDF/?uri=CELEX:32018H0604\(01\)&from=EN](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/RO/TXT/PDF/?uri=CELEX:32018H0604(01)&from=EN) [accesat 2025-11-26].
4. DOUGLAS, Thomas; BROWN, John Seely. O nouă cultură a învățării. Disponibil: <https://creeracord.com/2015/07/01/o-noua-cultura-a-invatarii/> [accesat 2025-11-14].
5. *Implementarea unei culturi a învățării în organizația ta*. Disponibil: <https://www.learningnetwork.ro/articol/implementarea-unei-culturi-invatarii-organizatia-ta/5023> [accesat 2026-02-28].
6. GUȚU, Vladimir. *Andragogie*. Universitatea de Stat din Moldova. Chișinău, 2023. 280 p. ISBN 978-9975-62-580-7.
7. *Lege cu privire la bibliotecii*: nr. 160 din 20.07.2017. Disponibil: https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=139802&lang=ro# [accesat 2025-11-13].
8. *Regulament privind modul de conferire a categoriilor de calificare personalului de specialitate din bibliotecii*. Aprobabil prin ordinul nr. 334 din 2 septembrie 2025 al Ministerului Culturii. Disponibil: https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=150636&lang=ro [accesat 2025-11-13].
9. *Statistica de bibliotecă* [2022, 2023, 2024]. Disponibil: <http://www.bnrm.md/index.php/profesional/statistica/statistica-de-biblioteca> [accesat 2025-11-21].
10. *Strategia Națională pentru Cultură și Patrimoniu pentru anii 2025-2035*. Aprobabil prin ordinul nr. 623 din 29 septembrie 2025. [accesat 2025-11-12].