

DE CE ESTE
ESEŢIALĂ
ÎNVĂŢAREA
DEPLINĂ

MASTERY

ATENŢIEI
A DISTRAGERII
ÎNTR-O
EPOCĂ

Traducere
din engleză de
Louis Ulrich

TONY WAGNER
ULRIK JUUL CHRISTENSEN



Titlul și subtitlul originale: *MASTERY*
Why Deep Learning is Essential in an Age of Distraction
Autori: Tony Wagner și Ulrik Juul Christensen

Copyright © 2025 by Tony Wagner and Ulrik Juul Christensen

Copyright © Publica, 2026 pentru prezenta ediție

Toate drepturile rezervate. Nicio parte din această carte nu poate fi reprodusă sau difuzată în orice formă sau prin orice mijloace, scris, foto sau video, exceptând cazul unor scurte citate sau recenzii, fără acordul scris din partea editorului.

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României

WAGNER, TONY

Mastery : de ce învățarea profundă este esențială într-o epocă a distragerii atenției / de Tony Wagner și Ulrik Juul Christensen ; trad. din lb. engleză de de Louis Ulrich. - București : Publica, 2026

ISBN 978-606-722-762-8

I. Christensen, Ulrik Juul
II. Ulrich, Louis (trad.)

159.9

EDITORI: Cătălin Muraru, Silviu Dragomir

DIRECTOR EXECUTIV: Adina Vasile

REDACTOR-ŞEF: Ruxandra Tudor

DESIGN COPERTĂ: Alexe Popescu

REDACTOR: Carmen Florea

CORECTOR: Paula Rotaru

DTP: Dragoş Tudor

Cuprins

Cuvânt-înainte	9
Introducere	13
1. Ce este învățarea deplină?	25
2. Pledoarie pentru reinventarea sistemului nostru educațional	43
3. Învățarea deplină de la grădiniță până la gimnaziu ..	89
4. Învățarea deplină la gimnaziu	135
5. Educația postliceală și universitară	183
6. Învățarea deplină la adulți	219
7. Evaluarea competențelor dobândite	259
8. O abordare bazată pe învățarea deplină în pregătirea profesorilor	309
9. Calea de urmat: o reprojctare a sistemului	337
Mulțumiri	355
Note	357

Cuvânt-înainte

De-a lungul timpului, mi-au fost cerute nenumărate recomandări de lectură. Și evident, am propus cu responsabilitate multe titluri, autori și subiecte. Dar dacă ar fi să recomand o carte pe care oricine este bine să o aibă la îndemână, aceea ar fi *Mastery*, pentru că face diferența în această lume efervescentă și plină de informație în care trăim.

M-am întâlnit cu această carte într-un moment în care un teanc înalt de alte volume își aștepta rândul. Nimic nou sub soare, vei gândi. Doar că exact aici intervine surpriza sau acel „nou sub soare”. Am deschis la întâmplare cartea și am citit un paragraf (recunosc, acesta este modul meu preferat de a decide dacă voi continua sau nu o lectură). Deși se prefigura un weekend plin de evenimente planificate, eu aveam să rămân lipită de acele pagini. Sunt o cititoare ferventă, dar să nu pot lăsa o carte de specialitate din mână nici pentru cinci minute, nu mi se mai întâmplase de ani buni. Aglutinam informațiile, mă identificam cu mesajul, trăiam toate experiențele descrise, asimilam cu rapiditate și ușurință teoria, ca să realizez surprinsă că scopul acestei cărți era deja atins și că devenise un rezultat concret în cazul meu. Am integrat o lectură de peste 300 de pagini în două zile însorite în care nu a mai încăput nimic altceva. Aș povesti-o acum, o pot reda, doar că important este să o „petreci” tu prin propriile filtre pentru a-i atinge scopul și anume – învățarea deplină.

În *Mastery*, Tony Wagner și Ulrik Juul Christensen demitează ideea de succes în educație, traducând-o într-o formă clară, simplă și accesibilă. Astfel, oricine citește atent această carte realizează că lucrul care contează în viitor este de fapt învățarea profundă pe tot parcursul vieții, indiferent de domeniul de activitate, iar motivația intrinsecă este alimentată de realizarea unui produs final. Ingredientul secret este să fii pasionat de ceea ce faci. Dar cum reușești să găsești pasiunea în hățișul rutinei zilnice? Răspunsul este în tine, dar îl vei activa citind această carte care oferă o viziune curajoasă a educației, văzută ca un nou sistem ce rupe radical controlul prezentului tradițional. Învățarea deplină nu include doar competențe tehnice, ci mai ales acele abilități durabile cum sunt colaborarea, gândirea critică, comunicarea, precum și caracterul, nucleul moral al fiecărei persoane. Cartea aduce în atenție o serie de programe inovatoare prin care piloții în educație împletesc învățarea adaptativă cu munca. Responsabilitatea succesului fiecărui elev nu aparține exclusiv profesorilor sau școlilor-laborator, ci este plasată la nivel național. Părinții pot ajuta activ, colaborând cu actori din afara lumii educației și angrenând sectoarele de activitate în care copiii lor, acum elevi, își vor construi cariera atunci când vor fi adulți.

Învățarea deplină înseamnă realizări concrete de la cele mai complexe, precum pilotarea unui avion, cântatul la vioară, marcatul la poartă, realizarea unei reviste școlare, scrierea primului articol, până la cele mai simple ca descifrarea unui text sau salutul când intri într-un loc plin de necunoscuți. Toți cei intervievați în carte au observat același lucru esențial: în acest proces către produsul final sau o realizare, ritmul învățării este diferit. Ceea ce pentru unii este o rutină, pentru alții înseamnă un obstacol depășit. Ca educator, devine esențial să identifice, să analizezi și să înțelegi particularitatea ritmurilor de învățare,

ca mai apoi să te sincronizezi cu elevul. Atenția acordată ritmului de învățare îți oferă claritate, iar soluțiile apar natural și transformă un obiectiv ce pare de neatins într-un factor pentru succes.

Curiozitatea și ineditul acestei cărți practice este că te face parte activă în procesul de învățare deplină. Fie că ești profesor, elev, student implicat activ sau te afli în afara sistemului educațional, în *Mastery* găsești un ghid de adaptare și de pregătire pentru viață. Te las să descoperi pe cont propriu cât de ușor poate fi să te simți împlinit și îți dezvălui un singur secret învățat din carte: înaintea fiecărui capitol, oprește-te o secundă și întreabă-te cine ești, ce îți place, care sunt punctele tale forte, la ce aspiri și cum ai vrea să-ți lași amprenta în comunitatea din care faci parte și în lumea în care trăiești.

Iar faptul că am scris aceste rânduri pentru ca mesajul cărții să ajungă mai ușor la tine este *Mastery* at work! Scopul a fost atins și sper că și tu!

Andreea Cotișosu,
coordonator educațional al ciclului gimnazial,
Școala Privată Aletheea

Introducere

Sala de clasă ca oricare alta, din orice liceu din țară. Elevii stăteau în băncile așezate pe rânduri, ascultându-l pe profesorul care dădea instrucțiuni și încercând să le urmeze. Nimic nu diferenția această oră de, să zicem, una de geometrie, unde elevii trebuiau să memoreze formule, sau de engleză, cu exercițiile ei de gramatică. Numai că aceasta era o oră de jurnalism, iar elevii trebuiau să scrie un ziar de șase pagini la mașină de scris.

Asta a observat Esther Wojcicki la liceul din Palo Alto, California, când a asistat pentru prima dată la acel curs, în 1984. Cel mai mult a frapat-o faptul că elevii nu păreau motivați de ceea ce învățau și făceau – sau, mai precis, de ceea ce trebuiau să învețe și să facă.

„Mi-am dat seama că motivul pentru care copiii erau atât de nemotivați era că nu se simțeau responsabili de ziar”, și-a amintit Wojcicki. „Responsabil de ziarul școlii era profesorul, așa cum fusese și predecesorul său.” Ca nouă profesoară de jurnalism, Wojcicki dorea să schimbe această paradigmă – o schimbare de putere. „Am vrut ca ziarul să fie *controlat* de copii”, a declarat ea.

Astăzi știm că dezvoltarea independenței este unul dintre cele mai importante mijloace de a motiva învățarea. Independența elevului se referă la nivelul de control, autonomie și putere pe care un elev o experimentează într-un context

educațional. Ea înglobează implicarea elevului în propriul proces de învățare, permițându-i să facă alegeri semnificative, să își asume responsabilitatea și să reacționeze la experiențele sale educaționale. Wojcicki a înțeles intuitiv importanța independenței elevului.

Wojcicki este cunoscută ca purtând diverse pălării: educatoare, jurnalistă și autoare. Cartea ei, bestsellerul *How to Raise Successful People*,* se bazează pe experiențele sale de predare elevilor de liceu folosind modelul TRICK: încredere (**T**rust), respect (**R**espect), independență (**I**ndependence), colaborare (**C**ollaboration) și generozitate (**K**indness). Cartea face, de asemenea, aluzie la faptul că Wojcicki și soțul său au crescut trei fiice de succes: Susan, fost CEO al YouTube; Janet, cercetătoare și profesoară de pediatrie la Universitatea din California, San Francisco; și Anne, cofondatoare a 23andMe.

Printre cele mai notabile realizări ale lui Wojcicki se numără însă schimbarea abordării învățării în cadrul programului de jurnalism de la Palo Alto. Ea i-a împuternicit pe elevi oferindu-le control asupra ziarului – reportaje, redactare și editare –, inclusiv feedback și îndrumare între colegi. Prezentă pentru a-i îndruma, consilia și sprijini, a insistat totuși că ei erau responsabili pentru produsul final.

La un an de la preluarea cursului de jurnalism de către Wojcicki, înscrierile la program s-au dublat și au continuat să crească. În timpul mandatului ei, până la pensionarea sa în 2020, programul s-a extins în toate direcțiile: peste o sută de elevi, cadre didactice suplimentare și o sferă editorială mai largă. În prezent, *The Campanile* (numele se referă la un turn cu clopotniță în stil italian) publică între opt și zece numere în fiecare an școlar. Ziarul, care apare atât în format tipărit, cât și

* Carte apărută și în limba română cu titlul *Cum să formezi oameni de succes*, traducere de Cristina Cojocaru, Editura TREI, București, 2019 (n.t.).

online, are trei secțiuni: știri și opinii, stil de viață și știință/tehnologie și sport. Printre cititori se numără nu doar elevi și cadre didactice de la Liceul Palo Alto, ci și comunitatea locală.

Programul este acum găzduit într-o clădire de 2 300 de metri pătrați dedicată artelor mediaticice, iar atunci când echipa *Campanile* are termene-limită vchiește de activitate. Extinderea fizică a programului este impresionantă, dar nu acesta este scopul acestei povești. Succesul programului de jurnalism nu s-a datorat nici celor mai noi tehnologii, nici chiar acestei clădiri dedicate. Ingredientul secret, ne-a spus Wojcicki, a fost pasiunea.

„Înseamnă să ai un proiect sau o idee care te pasionează”, a declarat ea. Adăugați la aceasta „colaborarea și sentimentul comunității” și elevii la jurnalism de la Palo Alto care au învățat mai mult decât abilități de scriere și editare. „Asta le-a îmbogățit viața”, a continuat ea, „deoarece cea mai prețioasă competență pe care au dobândit-o este încrederea în sine; ei cred că pot depăși toate provocările.”

Pasiunea și scopul au fost temele dominante în conversațiile noastre cu trei foști elevi ai lui Wojcicki: Adora Zheng, Ujwal Srivastava și Kai Vetteth. În timpul interviurilor noastre cu ei, la universitate, acești studenți și-au amintit cu entuziasm experiența creativă și colaborativă a producerii ziarului *The Campanile*, în ciuda lungilor ore de muncă.

„Cred că dacă un alt profesor mi-ar fi spus că la fiecare două săptămâni voi sta trei zile după ore, până la 11 sau 12 noaptea, pentru a lucra neîncetat la un singur proiect destinat tuturor elevilor, probabil aș fi refuzat”, a afirmat Kai, care, după absolvirea Liceului Palo Alto în 2020, a mers la Universitatea din Chicago. „Dar cred că arată în ce măsură îi responsabilizează acest model pe elevi.”

Kai a descris cum elevii treceau de bunăvoie „dincolo de așteptări”: pentru a obține mai multe interviuri pentru un

articol, pentru a-și scrie și rescrie articolele, și pentru a-i ajuta pe elevii mai mici, nou veniți la ziar. „Nu cred că acest lucru a fost determinat de note”, a spus el. „A fost mai degrabă o chestiune de stabilire a propriilor obiective și de a lucra pentru a le atinge.”

Ujwal, care a absolvit Liceul Palo Alto în 2019 și apoi a mers la Stanford, a subliniat că experiența jurnalistică i-a permis să dobândească „mai multe competențe practice de rezolvare a problemelor, de comunicare și de colaborare”, precum și o altă competență esențială: responsabilitatea. „Elevii decid tipul de articole pe care le vor scrie, punerea lor în pagină și persoanele pe care le vor intervieva”, a spus el.

Adora, absolventă a Liceului Palo Alto în 2021, a povestit cât de pregătită se simțea când s-a alăturat ziarului studentesc de la Georgetown pe când era în anul întâi și a fost promovată ca redactor-șef. „M-am simțit foarte pregătită pentru acel rol. Și îi voi fi mereu recunoscătoare lui Woj [porecla dată de elevii lui Wojcicki] pentru modul în care m-a pregătit și pentru experiența pe care am trăit-o la acel curs.”

Rețeta secretă a excelenței în învățare

Ascultându-i pe Wojcicki și pe elevii ei vorbind despre programul de jurnalism, am fost impresionați de entuziasmul și angajamentul lor. Acesta este genul de energie rezervată cel mai adesea unor activități precum piesa de teatru școlar, fanfara sau sportul. Așadar, ce a făcut diferența?

Când am întrebat-o pe Wojcicki, ea a rezumat succint: „Trebuie să fie axat pe produs.” Cu alte cuvinte, elevii nu se mulțumesc să memoreze fapte sau să acumuleze cunoștințe, așa cum ar fi făcut-o, să zicem, la istorie sau la matematică. Ei

dobândeau cunoștințe și dezvoltau o paletă largă de competențe (de la scris la lucrul în echipă) pe care le foloseau pentru a produce un produs – și anume, un ziar.

Acesta este motivul pentru care programul de jurnalism din Palo Alto este un excelent exemplu de dobândire a învățării depline. Gata cu învățarea de dragul acumulării de cunoștințe în vederea unui test sau pentru a deveni un hard disk uman plin de informații. Învățarea deplină înseamnă anumite realizări, de exemplu pilotarea unui avion, operarea unei centrale nucleare, cântatul la violoncel, marcarea unui gol la fotbal sau, pentru copiii mici, descifrarea cuvintelor astfel încât să poată citi și învăța singuri.

De la electricieni la cosmeticieni, de la instalatori la piloți și medici, există nenumărate exemple de învățare în care oamenii dobândesc cunoștințe și abilități, ating standarde definite de competență, astfel încât să poată face lucruri care contează pentru ei. Învățarea deplină îți permite să atingi un obiectiv care contează pentru tine sau pentru familia ta, comunitatea ta sau angajatorul tău.

Iată un alt mod concis de a concepe învățarea deplină: este opusul a ceea ce se consideră a fi învățare în școli și în majoritatea întreprinderilor astăzi. În aceste medii, cursanții își petrec timpul dobândind informații, fiind apoi testați și notați în funcție de capacitatea de a le reține, fără a înțelege importanța acestor cunoștințe. Și nici nu dobândesc competențele necesare pentru a utiliza cunoștințele care li s-au cerut să fie memorate. În lipsa unui scop practic pentru învățarea lor, cât și a abilităților necesare pentru utilizarea acestor cunoștințe, cele mai multe dintre ele sunt uitate rapid.

Există trei componente indispensabile și interconectate care definesc învățarea deplină:

1. **Predare:** Învățarea nu se mai limitează la achiziția de cunoștințe, ci vizează dezvoltarea abilităților cognitive și a calităților umane esențiale și durabile necesare pentru muncă, implicare civică și dezvoltare personală.
2. **Evaluare:** Învățarea este evaluată prin dovezi concrete ale modului în care elevii folosesc cunoștințele și competențele însușite.
3. **Motivație:** Dezvoltarea intereselor individuale, a motivației intrinseci și a calităților umane devine parte integrantă a procesului de învățare.

Oricare ar fi contextul de învățare sau disciplina, o abordare a învățării depline cuprinde ceea *ce* trebuie să înveți (cunoștințe și competențe), *cum* înveți cel mai bine și *de ce* trebuie să înveți. Cu toții învățăm în ritmuri diferite și chiar în moduri diferite. Înțelegerea ritmului de învățare al fiecărui individ este o cheie a învățării depline. Un alt aspect esențial este motivația. Cursanții sunt mult mai motivați să dobândească cunoștințe și competențe când înțeleg scopul a ceea ce învață, când și-au stabilit propriile obiective de învățare sau când își urmează o pasiune. La asta ne-am referit mai devreme ca fiind autonomia cursantului. Elevii lui Wojcicki au înțeles importanța cunoștințelor și a competențelor și puteau face alegeri reale cu privire la știrile pe care să relateze, la persoanele pe care să le interviueze și așa mai departe. Motivația lor nu provenea din dorința de a trece un test și de a obține o notă bună. Provenea din faptul că știau că trebuiau să-și pună numele pe un produs public și doreau ca acesta să fie ceva de care să poată fi mândri. Pe scurt, puteau să aleagă și aveau posibilitatea de a se exprima ca elevi, aspecte esențiale ale unei motivații intrinseci pentru învățare. Învățarea deplină definește, așadar, o abordare complet diferită a învățării.

Ce-ar fi dacă învățarea în general – atât pentru elevi, cât și pentru adulți – ar fi învățare prin perfecționare? Ce-ar fi dacă o diplomă de liceu sau de facultate ar fi o colecție de licențe sau insigne de merit obligatorii și opționale – ca să împrumutăm un concept din cercetășie – pe care elevii le-ar obține demonstrând mai degrabă competențe reale, decât doar prin simpla participare la cursuri și prin promovarea unor teste cu variante multiple de răspuns? De exemplu, ar fi diferența dintre a petrece un număr specificat de ore la un curs într-o clasă și apoi a promova un test despre părțile de vorbire și regulile gramaticale, și a trebui să demonstrezi stăpânirea mai multor forme de exprimare orală și scrisă pentru a obține un credit la limba engleză. Ce-ar fi dacă și învățarea adulților ar fi despre stăpânirea unor abilități și cunoștințe noi și, astfel, despre îmbogățirea câmpului de competențe?

Dacă am trece la un sistem atât de diferit, cum ar arăta învățarea deplină la fiecare nivel școlar și pentru adulți? Cum ați evalua această învățare? Cum ar putea fi organizat în mod diferit timpul petrecut învățând pentru a favoriza învățarea deplină? Și, mai ales, ce impact ar putea avea acest tip de învățare deplină asupra indivizilor și a societății?

Acestea sunt câteva dintre întrebările cruciale pe care le explorăm în această carte.

De ce să alegi învățarea deplină acum?

Credem că educația are trei obiective esențiale: să pregătească toți tinerii pentru o muncă productivă, pentru o viață civică activă și informată și pentru creșterea personală, sănătatea și bunăstarea lor. Toate trei sunt necesare pentru a permite tinerilor, societății și speciei noastre nu doar să supraviețuiască, ci și să prospere.

În Statele Unite și în alte zone ale lumii, aceste obiective sunt de multă vreme considerate a fi de la sine înțelese. Sunt fundamentale și puțini le-ar contesta. Însă ceea ce mulți oameni s-ar putea să nu vadă sunt schimbările profunde care fac atingerea fiecăruia dintre aceste trei obiective educaționale simultan mai dificilă și mai importantă decât oricând.

Primul este restructurarea radicală a muncii. Odată cu delocalizarea și automatizarea crescută a sarcinilor rutiniere, un nivel mai ridicat de competență este o condiție prealabilă pentru a ocupa locurile de muncă rămase. Într-o epocă a inovației, angajații cei mai căutați sunt persoanele creative, capabile să rezolve probleme și să genereze idei noi, produse, servicii sau soluții noi pentru a răspunde problemelor presante ale timpului nostru. Munca de la linia de asamblare a fost, și ea, total transformată. Astăzi, muncitorii din fabrici lucrează în echipe care gestionează procese automatizate; nu mai lucrează izolat la sarcini repetitive și abrutizante. Chiar și locurile de muncă la nivel de debutant în sectorul serviciilor necesită acum capacitate de analiză și abilități de relaționare. Al doilea constă în pregătirea tinerilor pentru cetățenie și implicare civică într-o lume din ce în ce mai complexă și polarizată. Era digitală și, acum, utilizarea crescută a inteligenței artificiale (AI) au dus la o creștere dramatică a răspândirii dezinformării, știrilor false și a conținutului controversat. Tinerii trebuie să învețe să evalueze sursele în mod critic, să înțeleagă prejudecățile și să distingă informațiile fiabile de cele nedemne de încredere. De asemenea, ei trebuie să înțeleagă provocările precum schimbările climatice și inegalitățile tot mai mari din comunitățile noastre, din țara noastră și din lume. Cetățenii de mâine trebuie să stăpânească abilitățile care le vor permite să participe activ la dezbaterile publice și la viața civică: să respecte diferențele, să facă voluntariat, să caute puncte comune și să lucreze cu ceilalți pentru a rezolva problemele împreună.

Nu în ultimul rând, se adaugă provocarea reprezentată de starea sănătății mintale și fizice a tinerilor noștri de astăzi. Odată cu utilizarea sporită a rețelelor de socializare, hărțuirea cibernetică și presiunea colegilor reprezintă provocări emoționale semnificative pentru mulți adolescenți. Profesioniștii din domeniul sănătății mintale semnalează că ratele anxietății și depresiei în rândul acestei grupe de vârstă sunt la un nivel record. Educatorii descriu din ce în ce mai mult tinerii ca fiind dependenți de smartphone-uri și incapabili să se concentreze o perioadă îndelungată. Mulți tineri nu fac astăzi suficientă mișcare, au o nutriție deficitară și sunt supraponderali. Elevii au nevoie de noi cunoștințe și competențe care să le consolideze atât „mușchii” socioemoționali, cât și mușchii fizici pentru a prospera în lumea de astăzi.

Având în vedere aceste schimbări profunde, învățarea deplină nu mai este un doar un accesoriu, un privilegiu rezervat câtorva copii. Ea devine modalitatea prin care pregătim tinerii pentru muncă, cetățenie, dezvoltare personală și sănătate în secolul XXI. Învățarea deplină este, de asemenea, modalitatea prin care adulții pot fi cel mai bine echipați pentru a se adapta și pentru a contribui la o lume în rapidă schimbare.

Abilitățile care contează cel mai mult

Există astăzi un mare consens cu privire la abilitățile cele mai necesare. Pentru bestsellerul său din 2008, *The Global Achievement Gap*, Tony Wagner, unul dintre autorii acestei cărți, a intervievat lideri din domeniul afacerilor, responsabili civici, actori din lumea educației și militari din întreaga lume și a rezumat competențele pe care le considerau esențiale. Le-a