

PROIECTAREA ȘI MANAGEMENTUL PROGRAMELOR EDUCATIONALE

Nivelul II , modul psihopedagogic



Să ne reamintim...

Definirea obiectivelor SMART

► **SMART** este un acronim al caracteristicilor considerate esențiale pentru formularea corectă a unui obiectiv.

► Aceste caracteristici sunt:

- **S** – specific;
- **M** – măsurabil;
- **A** – (de) atins/abordabil;
- **R** – relevant;
- **T** – încadrat în timp.

► **Abordabil/de Atins** – înseamnă că un obiectiv poate fi într-adevar atins.

► În acest sens, trebuie luate în considerare mai multe aspecte:

- Prin definirea obiectivului nu se propune realizarea a ceva imposibil de atins în condițiile date;
- Obiectivul în cauză poate fi atins în condițiile proiectului, de către organizația sau persoana care este responsabilă de realizarea lui. În acest sens, trebuie ținut cont de resursele existente, capacitatea organizației, timpul disponibil necesar.

Ex: **obiectiv de atins/realizabil** – “organizarea unui curs de formare pe tema de 15 ore pentru 30 de angajați din Departamentul X al organizației Y”

Ex: **obiectiv nerealizabil**: “organizarea unui curs de formare pe tema de 2 ore pentru 30 de angajați din Departamentul X al organizației Y”, în condițiile în care aceștia nu au nici o referință anterioară.

► **Specific** – înseamnă că un obiectiv indică exact ceea ce se dorește a se obține.

► Un obiectiv specific este foarte clar exprimat, nu lasă loc de îndoieli. Un obiectiv specific diferă de unul general - el vizează rezultate concrete.

► Ex: **obiectiv general** – “organizarea unui curs de formare pentru angajații instituției X”

► Ex: **obiectiv specific** – “organizarea unui curs de formare pe tema pentru angajații din Departamentul X al organizației Y”.

► Pentru a verifica dacă un obiectiv este sau nu **Specific**, utilizați întrebări precum:

► Cine?, Ce?, Când?, Cum?, Care este grupul țintă?

► Nu este însă obligatoriu ca un obiectiv să răspundă la toate întrebările de mai sus în același timp.

► **Relevant** – înseamnă că realizarea obiectivului contribuie la impactul vizat de proiect.

► Realizarea unui obiectiv trebuie să contribuie în mod nemijlocit la atingerea unui obiectiv mai mare, mai general. În acest sens, el trebuie să vizeze un anumit impact.

► Ex: în cazul de mai sus, în care obiectivul este “organizarea unui curs de formare pe tema pentru 30 de angajați din Departamentul X al organizației Y”, impactul proiectului fiind creșterea calității activităților în raport cu care este realizată formarea.

► Dacă impactul vizat ar fi altul, spre exemplu: organizația X să crească calitatea acestei activități, dar care este externalizată, atunci obiectivul menționat nu ar mai fi relevant, deoarece angajații menționați nu ar scrie ei înșiși proiectele.

► **Relevanța unui obiectiv se evaluează în raport cu obiectivul general al aceluși proiect.**

► **Măsurabil** – înseamnă că un obiectiv poate fi cuantificat, fie cantitativ, fie calitativ.

► Un obiectiv măsurabil este cel care permite stabilirea cu exactitate a faptului că a fost atins ori nu sau în ce măsură a fost atins.

► De asemenea, un obiectiv măsurabil permite monitorizarea progresului atingerii lui.

Ex: **obiectiv specific** – “organizarea unui curs de formare pe tema pentru 30 de angajați din Departamentul X al organizației Y”.

► Prin compararea situației la un moment dat cu obiectivul, se poate măsura dacă a fost atins sau nu și în ce măsură a fost atins (ex.: 50%, dacă la curs au participat doar 15 angajați)

► Pentru a verifica dacă un obiectiv este sau nu **Măsurabil**, utilizați întrebări precum: Cât de mult(ă)? , Cât de mulți(e)?

► **Încadrat în Timp** – înseamnă că obiectivul conține și data până la care este prevăzut a se realiza.

► Legat de un obiectiv încadrat în Timp, știm cât ar trebui ca acesta să se realizeze.

► Pentru a verifica dacă un obiectiv este sau nu încadrat în Timp, utilizați întrebări precum:

► Când?

► Până când?

► În ce perioadă?

Ex: **obiectiv încadrat în timp** – “organizarea în perioada ... unui curs de formare pe tema pentru 30 de angajați din Departamentul X al organizației Y”.



Grup-țintă/beneficiarii proiectului Parteneriat și categorii de audiențe (stakeholders)

CURS 5

Rezultate ale învățării vizate

Definirea grupului-țintă/beneficiarilor proiectului

Definirea rolurilor participanților în consorțiul de parteneri

Identificarea caracteristicilor grupului-țintă/beneficiarilor proiectului – aplicarea segmentării

Familiarizarea cu principalele categorii de audiențe (engl. stakeholderi)



GRUPUL-ȚINTĂ ȘI PARTENERIATUL: DEFINIRE

Grupul de persoane fizice sau juridice
(definite în funcție de aria geografică,
domeniul de activitate etc.)

(1) cărora li se adresează direct un
proiect



(2) care prin intermediul unui proiect își
propune să realizeze o schimbare, să acorde
sprijin/suport unui grup aflat în nevoie.

Definirea corectă a acestor categorii de persoane este importantă pentru ca finanțatorul să înțeleagă CINE va realiza proiectul (PARTENERIATUL) și CUI i se vor adresa activitățile din cadrul acestuia (GRUPUL ȚINTĂ).

PĂRȚI INTERESATE

- ▶ Părțile interesate sunt definite ca: persoane sau organizații care experimentează schimbări ca urmare a activității/ proiectului dvs. sau cei care afectează activitatea analizată. Pot fi:
 - ▶ indivizi,
 - ▶ grupuri de indivizi și
 - ▶ organizații.
- ▶ Pe parcursul acestui curs vom face diferența între **părțile interesate (engl. stakeholders)** care afectează activitatea (uneori numite părți interesate / parteneri de implementare) și cei care sunt afectați de activitate (adesea denumiți **grup țintă**, utilizatori finali sau beneficiari).



GRUPUL-ȚINTĂ: DEFINIRE

- ▶ Categoriea grupului țintă/ beneficiarilor poate fi subclasificată în două categorii:
 - ▶ **(a) directi:** reprezintă segmentul de populație, instituțiile, structurile care beneficiază în mod direct, nemijlocit de rezultate/efecte; va fi reprezentat de unul sau mai multe grupuri de persoane fizice clar diferențiate sau de persoane juridice.
 - ▶ **(b) indirecti:** reprezintă segmentul de populație care beneficiază în mod indirect de rezultate/efecte, urmare a efectului multiplicativ. El va fi reprezentat mereu de unul sau mai multe grupuri de persoane fizice clar diferențiate (să nu existe între ele legătura directă de tip întreg-parte) sau de persoane juridice.



BENEFICIARI DIRECTI

- ▶ Atunci când se definesc beneficiarii direcți, **persoane fizice**, trebuie precizate următoarele:
 - ▶ **numărul** rotunjit al membrilor grupului, **vârsta** lor
 - ▶ **de exemplu**, în cazul în care grupul este foarte mare – tinerii orașului – sau nu poate fi estimată dimensiunea lui – bicicliștii din Baia Mare –, nu e neapărat necesară precizarea numărului persoanelor din grup);
 - ▶ **elemente multiple de identificare** a grupului, **caracteristicile** lor comune cât mai exacte.
 - ▶ **scurtă descriere a modului** în care vor beneficia de pe urma proiectului.
- ▶ Atunci când se definesc beneficiarii direcți, **persoane juridice**, trebuie precizate următoarele:
 - ▶ **numele complet** al acesteia, fără abrevieri;
 - ▶ **scurtă descriere** a modului în care aceștia vor beneficia de pe urma proiectului.



BENEFICIARI DIRECȚI

IMPORTANT!

- ▶ Trebuie precizat numărul rotunjit al beneficiarilor direcți.
 - ▶ Exagerările vor fi depunctate de finanțator, în plus, din raportul final va reieși numărul real al beneficiarilor; ar fi bine să faceți un calcul realist al beneficiarilor proiectului vostru de la bun început.
- ▶ Dacă numărul beneficiarilor va fi mai mare decât numărul prevăzut inițial, în proiectul scris,
 - ▶ acest lucru nu reprezintă neapărat un punct negativ, însă dacă numărul acesta va fi mult mai mic decât cel prevăzut, asta denotă lipsa de realism sau de capacitate organizatorică.



SEGMENTARE = A NU TRATA PE TOATĂ LUMEA LA FEL



SEGMENTARE = A NU TRATA PE TOATĂ LUMEA LA FEL

- ▶ Folosiți aceste informații pentru
 - ▶ a respecta diferențele dintre oameni
 - ▶ a adapta modul de livrare a serviciilor



Identificați subgrupuri de ale grupurilor țintă în funcție de caracteristicile acestora



BENEFICIARI INDIRECTI

IMPORTANT!

- ▶ Întrucât nu aveți controlul direct asupra acestei categorii de beneficiari, gradul de aproximare poate fi mai ridicat în cazul acestora.
 - ▶ Precizarea cât mai multor elemente de identificare a grupului, precum și descrierea modului în care grupul va beneficia de pe urma proiectului arată însă că știți exact cui vreți să vă adresați, cine doriți să beneficieze de pe urma proiectului vostru.



APLICAȚIE

- ▶ **Identificați grupul/grupurile-țintă (directe)**
 - ▶ Fiți cât mai expliciti în descrierea grupului-țintă
 - * de precizat în clar caracteristicile grupului/ grupurilor, dacă este necesar și segmentarea pentru a identifica activități specifice
 - * de precizat în clar numărul vizat
 - * de introdus chestionarul de nevoi – 5 – 10 itemi care să surprindă nevoile grupului țintă înaintea intervenției și care să susțină structurarea acesteia



APLICAȚIE

► **Identificați grupul/grupurile-țintă (directe)**

- * de introdus chestionarul de nevoi – 5 – 10 itemi care să surprindă nevoile grupului țintă înaintea intervenției și care să susțină structurarea acesteia
 - Experiențe anterioare
 - Gradul de interes pe care îl au pentru tematica propusă
 - Disponibilitatea de participare
 - Modalități de organizare dezirabile
 - Modalități preferate de lucru conectate experiențelor educaționale
 - Nevoi specifice de suport
- **Elemente metodologice:**
 - Formulați un mesaj inițial pentru cei care completează privind scopul colectării de informații
 - Nu lăsați mulți item deschiși – maxim 1 (adică nu lăsați întrebări unde trebuie ei să completeze mult)
 - Închideți itemi folosind scale – binare (da/ nu, scale cu 4, 5 sau mai multe trepte - în foarte mică măsură de acord/în foarte mare măsură



CATEGORII DE AUDIENȚE ÎNTR-UN PROIECT

- ▶ **Categorii interesate:** instituții/organizații sau categorii de instituții care sunt interesate de proiect (din perspectiva activităților pe care le desfășoară, a politicilor sociale/publice/educaționale pe care le susțin). – pot fi parteneri silențioși (eng. silent partners)
- ▶ **Grupul țintă direct/beneficiar:** persoanele cărora li se adresează direct activitățile proiectului, implicate direct în atingerea obiectivelor.
- ▶ **Membrii echipei de proiect:** formată din echipa de management și alte categorii de experți. Sunt cei care sunt direct implicați în realizarea activităților, dezvoltarea produselor și atingerea/realizarea obiectivelor. Acestea sunt resursele umane.



PARTENERIAT

Parteneriat proiect

- ▶ Majoritatea proiectelor finanțate de UE/instituții finanțatoare presupun o colaborare între organizațiile unei țări/din mai multe țări.
- ▶ Dacă doriți să găsiți un partener cu care să dezvoltați un proiect candidat la finanțare, puteți apela la diferite servicii de căutare a partenerilor.
- ▶ Acestea pot fie să vă ajute să găsiți un partener de proiect, fie să vă publice propriile oferte de colaborare.

Cine poate fi partener de proiect?

- ▶ Orice firmă/instituție, organizație de cercetare sau organizație neguvernamentală vă poate fi partener, indiferent de locul în care este stabilită
- ▶ Condiția e să fie viabilă din punct de **vedere financiar și calificată** să îndeplinească sarcinile indicate în propunerea de proiect.
- ▶ Partenerul de proiect trebuie să-și poată dovedi viabilitatea financiară și operațională necesară pentru a îndeplini sarcinile de proiect definite în cadrul propunerii.



PARTENERIAT PROIECT

- ▶ 4 pași simpli pentru căutarea de parteneriate:
 - ▶ Actualizați-vă și îmbprospătați-vă profilul, facilitați celorlalți eforturile de a vă găsi!
 - ▶ Definiți așteptările: ce partener ați vrea să găsiți?
 - ▶ Căutați un partener.
 - ▶ Păstrați legătura: odată ce v-ați hotărât să colaborați, este esențial să comunicați pe toată durata proiectului.



UNDE PUTEȚI GĂSI PARTENERI PENTRU PROIECTE ÎN DOMENIUL EDUCAȚIEI?

▶ **Agențiile naționale Erasmus+**

- ▶ Apelați la Agențiile naționale Erasmus+ din țările participante la program; acestea vă pot ajuta să căutați parteneri pentru proiecte.
 - ▶ [Aflați cum vă pot ajuta agențiile naționale să găsiți un partener de proiect](#)

▶ **Platforma de prezentare a rezultatelor proiectelor Erasmus+**

- ▶ Erasmus+ oferă o bază de date a [rezultatelor proiectelor](#). Aceasta prezintă proiecte Erasmus finalizate și furnizează coordonatele organizațiilor participante.

▶ **Parteneri pentru proiecte dedicate tinerilor**

- ▶ Consultați platforma [Otlas](#) pentru a forma parteneriate internaționale cu organizații și grupuri informale implicate în activități pentru tineret.



UNDE PUTEȚI GĂSI PARTENERI PENTRU PROIECTE ÎN DOMENIUL EDUCAȚIEI?

▶ **Parteneri pentru proiecte între școlile din Europa**

- ▶ Puteți utiliza [eTwinning](#), comunitatea on-line a profesorilor și cadrelor din școli, pentru a găsi parteneri potențiali pentru proiecte on-line și off-line.
- ▶ Puteți utiliza [Scientix](#), [comunitatea on-line a profesorilor](#) care predau discipline STEM.

▶ [School Education Gateway](#) este o platformă colaborativă on-line pentru personalul din școli. O puteți folosi pentru a găsi platforme de căutare a partenerilor pentru organizarea de:

- ▶ [schimburi de personal didactic școlar](#)
- ▶ [parteneriate strategice între școli pentru promovarea practicilor educaționale inovatoare](#)

▶ **Parteneri pentru proiecte în domeniul educației adulților**

- ▶ Puteți utiliza [platforma de căutare EPAL](#) pentru a face schimb de idei și a crea rețele de contacte cu persoane sau organizații implicate în educația adulților.



PARTENERIAT PROIECT

▶ **COORDONATOR (CO) / SOLICITANT (SO)**

- ▶ realizează coordonarea proiectului (științific, financiar, administrativ, management),
- ▶ supervizarea proiectului, menține legătura cu Finanțatorul și înaintează rapoartele periodice, este beneficiarul inițial al fondurilor de la Finanțator, informează Finanțatorul asupra transferurilor între diferite capite bugetare ale proiectului, nu poate subcontracta coordonarea (fonduri pentru coordonare 8-10%);

▶ **PARTENER (P)** (sunt mai mulți parteneri)

- ▶ are responsabilitatea semnăturii, asigură legătura din punct de vedere tehnic cu coordonatorul,
- ▶ răspunde numai de partea de proiect care i-a fost repartizată în mod specific în anumite faze ale proiectului, are drept de utilizare a rezultatelor proprii, are drepturi parțiale de acces la rezultatele proiectului;

▶ **SUBCONTRACTANT** (dacă solicită mai puțin de 5% din buget nu se menționează)

- ▶ nu este considerat participant direct la contract (nu semnează contractul),
- ▶ îndeplinește doar o sarcină precisă pe o durată determinată.



PREVEDERI SPECIFICE PROIECTELOR IMPLEMENTATE ÎN PARTENERIAT

► Capitolul VIII. Proiecte implementate în parteneriat

► **Articolul 33.**

- Proiectele finanțate din fonduri europene pot avea ca beneficiari parteneriate compuse din două sau mai multe entități cu personalitate juridică, înregistrate în România și/sau în statele membre ale Uniunii Europene, cu condiția desemnării ca lider al parteneriatului a unei entități înregistrate fiscal în România.

► **Articolul 34**

- (1) Pentru implementarea proiectelor prevăzute la art. 33, entitățile finanțate din fonduri publice pot stabili parteneriate cu alte entități din sectorul privat, numai prin aplicarea unei proceduri de selecție a acestora, care respectă cel puțin principiile transparenței, tratamentului legal, nediscriminării și utilizării eficiente a fondurilor publice.
- (2) Autoritățile de management stabilesc, dacă este cazul, prin ghidurile aferente operațiunilor finanțate din fonduri europene categoriile de activități care nu pot fi realizate de către partenerii entități private în implementarea proiectelor prevăzute la alin. (1).

□ **Sursă :** [ORDONANȚĂ DE URGENȚĂ nr. 133 din 17 decembrie 2021 privind gestionarea financiară a fondurilor europene pentru perioada de programare 2021-2027](#) alocate României din Fondul european



RECOMANDĂRI PRIVIND ALEGEREA PARTENERILOR

- ▶ Nu invitați parteneri în proiect doar pentru a respecta un criteriu administrativ. Concepeți parteneriatul într-o modalitate cât mai realistă care este apropiată de cerințele proiectului și care să conducă la eficientizarea activității în proiect.
- ▶ Nu alegeți partenerii exclusiv în funcție de prestigiu, credibilitate, importanță, ci și în funcție de domeniul pe care îl vizează proiectul.
- ▶ Concepeți parteneriatul din timp, nu cu o zi înaintea termenului limită. Nu lansați invitația de a participa în proiect fără a oferi informații cu privire la propunerea de proiect, condițiile financiare, implicarea în proiect.
- ▶ Mențineți o legătură permanentă cu partenerii, de la lansarea invitației de a participa în proiect până în momentul în care proiectul este oficial închis și, în mod ideal, și după aceea.
- ▶ Informați-vă partenerii în legătură cu orice modificări care intervin pe parcursul derulării: modificări de buget, modificări de activități, modificări în ceea ce privește alocarea resurselor;
- ▶ Asigurați-vă înainte de începerea proiectului, că ați convenit cu partenerii, într-o manieră clară și transparentă cui aparțin rezultatele proiectului.



APLICAȚIE

- ▶ **Descrieți parteneriatul (instituțiile partenere) din cadrul proiectului vostru**
 - ▶ Stabiliți partenerul principal și restul partenerilor, prezentați fiecare partener în aprox. 6-7 rânduri, inclusiv rolul lor în proiect, activitățile în care vor fi implicați)

