



EUROPEAN UNION

Ghid privind impactul Erasmus+

**Cum se poate ajunge la impact
în programul Erasmus+**

Învățământ superior

Educație și formare profesională

Învățământ școlar

Jean Monnet

Educația adulților

Tineret

Sport



2024

Cuprins

Introducere	1
Capitolul 1: Înțelegerea impactului	3
1.1 Ce este un rezultat?	3
1.2 De ce dorim să cunoaștem rezultatele?	6
Capitolul 2: Definirea impactului înainte de depunerea candidaturii.....	10
2.1 Abordarea 1: De la impact la activități.....	10
2.2 Abordarea 2: De la activități la impact.....	14
Capitolul 3: Monitorizarea și evaluarea impactului	18
3.1. Ce înseamnă monitorizare și evaluare?	18
3.2. De ce monitorizăm și evaluăm?	18
3.3. Diferite tipuri de monitorizare și evaluare	Error! Bookmark not defined.
3.4. Sugestii practice	Error! Bookmark not defined.
Capitolul 4: Management orientat spre impact	25
4.1. Conducerea.....	Error! Bookmark not defined.
4.2. Implicarea părților interesate	26
4.3. Parteneriatele.....	28
4.4. Învățarea împreună și managementul adaptativ	Error! Bookmark not defined.
4.5. Organizarea proceselor de monitorizare și evaluare	30
4.6. Gestionarea riscurilor	Error! Bookmark not defined.
Concluzii	34

Introducere

Context

În peisajul dinamic al educației și cooperării internaționale, programul Erasmus+ iese în evidență ca un „semnal” al oportunităților, încurajând mobilitatea, colaborarea și inovarea dincolo de granițele naționale. Adevăratul succes al programului Erasmus+ ține nu doar de numărul participanților sau de numărul de proiecte finanțate, ci și de impactul pe termen lung pe care îl generează. Prin urmare, înțelegerea impactului (ce înseamnă și cum se obține) este esențială pentru a maximiza eficiența inițiativelor Erasmus+ și a asigura relevanța și sustenabilitatea lor. Impactul este un aspect important al candidaturilor Erasmus+ și este evaluat în consecință.

În acest **ghid privind impactul Erasmus+** sunt acoperite următoarele teme:

1. Înțelegerea impactului
2. Definirea impactului înainte de depunerea candidaturii
3. Monitorizarea și evaluarea impactului
4. Managementul orientat spre impact

Cui se adresează acest ghid?

Prezentul ghid a fost elaborat pentru toți cei care sunt implicați în programul Erasmus+. Sunt incluși aici:

- angajați ai agențiilor naționale;
- persoane sau organizații interesate să solicite finanțare Erasmus+;
- persoane sau organizații care implementează un proiect sau un program Erasmus+;
- evaluatori externi Erasmus+.

Impactul este un criteriu important în etapa de depunere a candidaturii. Acest ghid vă va ajuta să pregătiți un proiect care să fie bine formulat. Vă poate ajuta și pe parcursul etapei de implementare, ca să gestionați proiectul în vederea generării de impact și să prezentați rezultatele în rapoarte de calitate. Ghidul este relevant pentru proiectele de mobilitate (Acțiunea-cheie 1) și proiectele de parteneriat (Acțiunea-cheie 2) din următoarele sectoare: educație școlară, învățământ superior, educația adulților, educație și formare profesională, tineret și sport.

Cum se folosește acest ghid?

Vă recomandăm să utilizați acest ghid din momentul în care începeți să elaborați un proiect Erasmus+. Dacă primiți deja finanțare și sunteți instituție acreditată și ați început să implementați proiectul, veți găsi de asemenea sugestii practice în acest ghid, care vă vor ajuta să obțineți un impact pozitiv.

Acest document este conceput astfel încât să ofere unor grupuri diferite un ghid scurt, concis și accesibil cu privire la impact. Îl puteți citi integral sau vă puteți concentra pe (sub)capitolele care sunt relevante: dumneavoastră decideți!

Doriți să aflați mai multe despre temele abordate? Atunci verificați sugestiile noastre de lectură suplimentară de la sfârșitul fiecărui capitol.

Contribuții

Acest ghid a fost elaborat de MDF Training & Consultancy în contextul unei activități de formare și cooperare (Training and cooperation activity, TCA) Erasmus+, care a fost inițiată de Nuffic, agenția națională din Țările de Jos, în strânsă colaborare cu următorii membri ai grupului de lucru: Annibelle Seilern (AT), Margareta Ivan (RO), Anita Varsa (FI), Willeke van der Werf (NL) și Bas Beisiegel (NL). Am dori să le mulțumim celor de la Nuffic pentru oportunitatea de a elabora acest ghid și pentru că au adus laolaltă în acest proces 11 agenții naționale. Totodată, dorim să le mulțumim tuturor agențiilor naționale care au contribuit la elaborarea ghidului. Au participat agențiile naționale din următoarele țări: Finlanda, Republica Cehă, Austria, Malta, Slovenia, Belgia (Comunitatea Flamandă), Grecia, Portugalia, România, Cipru și Țările de Jos. Dorim să remarcăm în particular contribuțiile grupului de utilizatori, din care au făcut parte reprezentanți ai agențiilor naționale. Acest grup a oferit feedback semnificativ și idei pe parcursul elaborării ghidului, precum și exemple din contextele respective, pentru a îmbogăți conținutul și a asigura utilitatea ghidului pentru o mare varietate de utilizatori.

Capitolul 1: Înțelegerea impactului

Implementarea unui proiect poate reprezenta o oportunitate extraordinară pentru o organizație, însă necesită timp, energie și bani. Există de regulă diverse motive care stau la baza deciziei de a desfășura un proiect: vrei să realizezi ceva, indiferent că este vorba de a produce o schimbare în viața elevilor, a personalului, a părinților și a tinerilor sau în cadrul organizației, al comunității în care se află organizația sau chiar la nivelul societății. Dar ce fel de rezultate căutați să obțineți? Și care este diferența dintre rezultatul unui proiect și impactul proiectului? Acest capitol vă ajută să vă orientați cu privire la terminologia importantă atunci când urmăriți să aveți impact cu proiectul dvs. Erasmus+.

1.1 Ce este un rezultat?

Citiți mai jos despre cazul unei școli de învățământ secundar din Austria care a implementat proiecte de mobilitate și de parteneriat. Directorul școlii evidențiază varietatea schimbărilor care s-au produs ca urmare a acestei implicări.



Am început să implementăm mobilități Erasmus+ în urmă cu câțiva ani. Am văzut multe schimbări în școală! Școala este acum o organizație acreditată cu diferite proiecte de mobilitate (KA1) și de parteneriat (KA2). Înainte să începem să lucrăm cu Erasmus+, organizăm „excursii lingvistice” în cadrul cărora elevii puteau să participe la cursuri de limbi străine în afara țării. Acum nu mai facem lucrul acesta, deoarece programele de schimburi prin care elevii stau la familie oferă o expunere mult mai mare la cultura altor țări (învățare inter pares). Aceasta contribuie cu adevărat la dezvoltarea abilităților sociale, culturale și lingvistice europene ale elevilor noștri, desigur! Am observat că perspectiva participării la programe de mobilitate are un efect pozitiv asupra elevilor și din alt punct de vedere. Aceștia sunt mult mai motivați și dedicați în ceea ce privește participarea la activitățile curente ale școlii.

Pe lângă acreditare, alte schimbări la nivelul școlii sunt legate de faptul că acum avem o strategie europeană, care este la fel de importantă ca planul de dezvoltare al școlii. Ca urmare a aplicării acestei strategii, Europa „respiră” acum în școala noastră. Toate clasele desfășoară în prezent activități europene specifice.

Printre rezultatele specifice pe care le-am obținut prin proiectele de parteneriat se numără elaborarea unei cărți de comics-uri, crearea unui site al școlii dedicat proiectelor și activitățile de strângere a deșeurilor din plastic. Aceasta contribuie la conștientizarea cu privire la mediu în rândul elevilor și la o școală mai curată, la comunități mai curate și la o schimbare pozitivă la nivelul societății.

Poate cea mai importantă schimbare este aceea că școala este cunoscută pentru lumea din afară datorită profilului european de durabilitate a mediului.

După cum ați putut vedea în cazul de mai sus, proiectele Erasmus+ pot duce la o varietate de rezultate (schimbări)! Haideți să vedem ce tipuri de rezultate se disting într-un proiect Erasmus+:

- Elementele livrabile ale proiectului, produsele sau serviciile sau alte rezultate care decurg direct dintr-un proiect, precum materiale de formare, o programă școlară, site-uri, instrumente digitale, cunoștințe mai bune și o mai bună conștientizare. Aceste elemente livrabile se numesc **outputs**.

- Utilizarea sau adoptarea acestor *outputs* ale proiectului de către grupul țintă (sau de către beneficiarii direcți), precum elevi, profesori, cursanți, părinți sau organizații. În ce fel a schimbat utilizarea/adoptarea unor *outputs* felul în care oamenii gândesc și acționează? De exemplu, elevii încep să colaboreze activ în cadrul unor activități de tineret, personalul și profesorii aplică noi abilități și organizațiile (de exemplu, școlile) promovează noi instrumente digitale. Aceste tipuri de rezultate se numesc **outcomes**. Ele înseamnă schimbări ale comportamentelor!
- Efectele mai ample ale proiectului, pe termen lung, asupra persoanelor, a organizațiilor, a societății sau a sistemelor. Acestea sunt schimbările la care un proiect își propune să contribuie. Vă rugăm să remarcați că proiectul dvs. poate doar să contribuie la această schimbare și nu o va produce direct, deoarece un proiect nu poate avea singur aceste efecte pe termen lung. De exemplu: cetățenia activă, capacitate de inserție profesională crescută, o dezvoltare economică mai bună, schimbări ale normelor și valorilor culturale, reforme ale politicilor. Aceste tipuri de rezultate se numesc **impact**.

În acest ghid, folosim termenii de output-outcome-impact, însă este important să remarcăm că în planificarea proiectelor se folosesc deseori termeni diferiți pentru lucruri similare. Chiar și în Ghidul programului Erasmus+, alegerea cuvintelor este alta. Pentru a înțelege acești termeni diferiți, puteți folosi Tabelul 1¹:

Tabelul 1. Termeni folosiți pentru rezultatele proiectelor/programelor.

Instrumentul privind impactul/ Ghidul privind impactul Erasmus+	Ghidul programului Erasmus+	Termeni alternativi
Impact	Impact dorit	Țel, obiectiv general
Outcome	Impact preconizat	Obiectiv specific, scopul proiectului
Output	Output, rezultat preconizat, obiectiv de etapă	Rezultate, rezultate intermediare
Activități	Activități	Activități
Mijloace	Mijloace	Resurse

Fiecare proiect are o varietate de outputs și outcomes care contribuie la un impact pe termen mai lung. Ne putem referi la stabilirea unei legături între outputs, outcomes și impactul proiectului prin sintagma „*calea către schimbare*”. O cale către schimbare arată cum activitățile proiectului dvs. produc o serie de schimbări interconectate, pe termen mai scurt sau mai lung. Arată cum părțile interesate își schimbă comportamentul folosindu-se de *outputs* produse în cadrul proiectului și cum contribuie aceste schimbări la rândul lor la un nivel mai amplu al schimbării (în interiorul organizației dvs. sau în afara ei).

¹ Acest tabel a fost elaborat cu referire la instrumentul privind impactul Erasmus+ și poate fi accesat și pe [site-ul instrumentului privind impactul](#).

Cum arată căile către schimbare? Iată câteva exemple:

Exemplul unui proiect de mobilitate

Participarea elevilor la programele (activitățile) de schimburi Erasmus+ a dus la îmbunătățirea abilităților lingvistice, la o mai bună conștientizare cu privire la normele și valorile europene și la stabilirea de contacte europene (outputs). Aceasta duce mai departe la menținerea contactelor europene de către elevi (outcome), la aplicarea de către profesori în școlile proprii a lucrurilor învățate (outcome) și la continuarea schimburilor cu elevi din străinătate (outcome). Aceasta contribuie la o atenție sporită pentru dimensiunea europeană în cadrul instituțiilor de învățământ și al comunităților locale (impact), precum și la o Europă mai incluzivă (impact).

Participarea elevilor la programe de schimburi	Abități lingvistice îmbunătățite	Elevii mențin contactele europene	Elevii devin cetățeni europeni și adoptă valorile europene în viața de zi cu zi
	O mai bună conștientizare a normelor și a valorilor europene		Profesorii aplică ce au învățat în școlile lor
	Contacte europene	Școala organizează mai multe activități „centrate” pe Europa	

Exemplul unui proiect de parteneriat

Desfășurarea în comun a unei activități de strângere a deșeurilor din plastic și crearea unui site (activități) va duce la dobândirea de experiență de către elevi și de comunitățile locale în campaniile de curățenie și la existența unui site (outputs). Aceasta va duce, în rândul elevilor și al personalului, la păstrarea curățeniei în școală (outcome), precum și la susținerea activă de către comunitatea locală a practicilor școlii cu privire la mediu (outcome). Aceasta va contribui apoi la dezvoltarea politicilor școlii în domeniul mediului (impact), la identificarea de noi proiecte pentru a îmbunătăți mediul (ca parteneriatele între școală și comunitatea din jur) și, pe termen lung, la mai puține deșeuri în școală și în zona apropiată.

Organizarea unei campanii de strângere a deșeurilor din plastic	Elevii și comunitățile locale au experiență privind campaniile de curățenie	Elevii și personalul școlii păstrează curățenia în școală	Școala dezvoltă politici privind reducerea deșeurilor și inițiază noi proiecte de mediu
Crearea unui site pentru informarea privind proiectele de mediu ale școlii	Un site dedicat proiectelor de curățare a deșeurilor	Comunitățile locale susțin activitățile școlii în domeniul mediului	Mai puține deșeuri în școală și în comunitățile din jur

Fiecare proiect din programul Erasmus+ contribuie la cel puțin unul dintre obiectivele generale sau la impactul programului. Contribuția poate fi la nivel individual, organizațional, la nivelul comunității și/sau la nivel sistemic:

- 1) *La nivel individual*, de exemplu, disponibilitatea de a lucra în afara țării, o capacitate mai mare a personalului de a determina modernizarea, oportunități mai bune de dezvoltare a carierei.
- 2) *La nivel instituțional/organizațional*, de exemplu, parteneriate de durată, internaționalizarea organizațiilor, adaptabilitatea la transformarea digitală.
- 3) *La nivelul comunității/al societății*, de exemplu, schimbarea normelor și a valorilor, practici incluzive sau durabile în rândul comunităților, participarea tinerilor în cadrul comunităților locale.

- 4) *La nivel sistemic/la nivelul politicilor*, de exemplu, dezvoltarea Ariei Europene a Educației, sisteme de educație și formare mai incluzive, inovatoare și digitale, creșterea cooperării în domeniul politicii de tineret.

REZULTATE PREVĂZUTE ȘI REZULTATE NEPREVĂZUTE, REZULTATE POZITIVE ȘI REZULTATE NEGATIVE

Rezultatele menționate la secțiunea 1.1 sunt toate rezultate planificate (și dorite), ceea ce înseamnă că te aștepti la ele și dorești să obții aceste rezultate atunci când implementezi un proiect Erasmus+. Cu toate acestea, în ciuda unei planificări și a unei pregătiri minuțioase, fiecare proiect poate produce rezultate neprevăzute, și anume o schimbare neașteptată, dar care a avut loc. Uneori, rezultatele neintenționate sunt numeroase și au un efect mai mare decât s-ar fi așteptat inițial. Câteva exemple de rezultate neprevăzute ne sunt împărtășite în caseta de mai jos.

Exemple de rezultate neprevăzute ale proiectelor Erasmus+:

- Materialele elaborate sunt folosite de alte organizații (care nu au fost luate în calcul de școala care a inițiat politica).
- Dezvoltarea unei strategii de școală europeană (exemplu de impact instituțional).

Toate rezultatele pe care le-ați definit înainte de începerea proiectului sunt probabil pozitive. Este bine totuși să țineți seama de faptul că proiectele pot produce și rezultate negative (a se vedea caseta de mai jos). Pentru a documenta rezultatele neprevăzute, pozitive și negative, este esențial să includeți acest aspect în monitorizarea pe parcursul implementării proiectului. Felul în care se poate face acest lucru este prezentat pe scurt la **Capitolul 3: Monitorizare și evaluare**.

Exemple de rezultate negative ale proiectelor Erasmus+:

- Impact negativ asupra elevilor care s-au confruntat cu atitudini rasiste pe parcursul unei activități de mobilitate.
- Elevii care nu au putut participa la proiectele de mobilitate întâmpină dificultăți în ceea ce privește participarea la activitățile de la clasă.
- Un aflux de cursanți internaționali în cadrul unui curs popular dă naștere la divergențe cu cursanții locali.
- Introducerea unui instrument IA în educație în scop administrativ duce la o scurgere de date.
- Coordonatorii de proiect nu beneficiază de sprijin suficient din partea organizațiilor lor – sunt nevoiți să gestioneze proiectul Erasmus+ pe lângă activitatea obișnuită, ceea ce crește riscul de epuizare.

IMPACTUL ÎN COMPARAȚIE CU DISEMINAREA, ACCESIBILITATE ȘI SUSTENABILITATE

Este important să se distingă impactul de alte concepte înrudite, precum diseminare, arie de influență și sustenabilitate. *Impactul* reprezintă schimbarea mai amplă la care contribuie proiectul dvs., pe când *diseminarea* se concentrează pe împărtășirea rezultatelor proiectului cu părțile interesate relevante, iar aria de influență se referă la numărul de persoane care au participat sau la care proiectul a ajuns direct sau indirect. *Sustenabilitatea*, pe de altă parte, privește capacitatea proiectului de a-și menține beneficiile și impactul în timp (chiar și după încheierea finanțării).

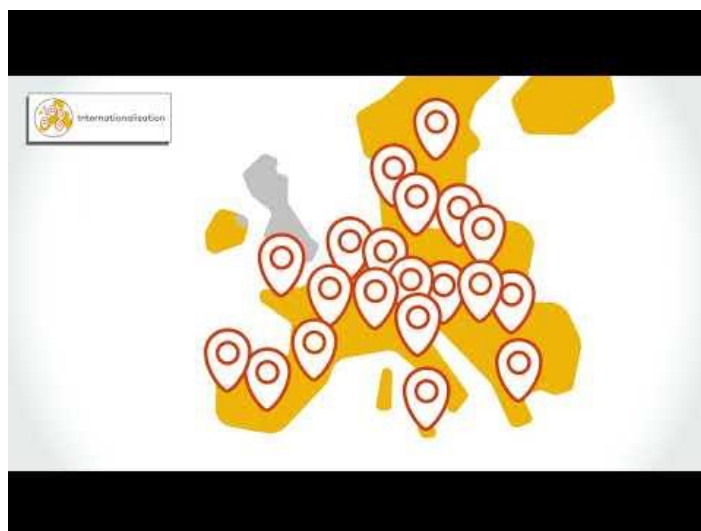
1.2 De ce dorim să ne cunoaștem rezultatele?

Înțelegerea, definirea și documentarea diferitelor tipuri de rezultate ale proiectului dvs. sunt utile pe parcursul tuturor etapelor unui proiect Erasmus+. În tabelul de mai jos, puteți vedea avantajele definirii și documentării rezultatelor proiectului.

Înainte de depunerea cererii	Pe parcursul implementării	Pe parcursul evaluării și raportării
<p>O înțelegere clară a rezultatelor la care ne așteptăm fundamentează elaborarea și planificarea proiectului și ajută la stabilirea unor obiective realiste, la alocarea eficientă a resurselor necesare și la elaborarea unor cadre de monitorizare și evaluare relevante. Totodată, dacă definiți clar outcomes și impactul, factorii cheie vor înțelege probabil mai bine importanța proiectului dvs.</p>	<p>Monitorizarea continuă a rezultatelor vă permite să urmăriți progresele și să identificați provocările pe măsură ce apar. În timp ce unele rezultate pot fi anticipate și aliniate cu obiectivele proiectului, altele pot apărea fără să te aștepți.</p> <p>Monitorizarea rezultatelor reale ale proiectului vă permite să adaptați strategiile sau activitățile proiectului atunci când este necesar.</p>	<p>Evaluarea proiectului poate oferi informații valoroase despre eficiența intervențiilor proiectului, inclusiv cu privire la efectele asupra grupului țintă/grupului de beneficiari.</p> <p>Informațiile despre rezultatele pe care le-ați obținut sunt solicitate de către agenția dvs. națională și sunt importante pentru justificarea programului și a investițiilor realizate la nivelul UE.</p> <p>Totodată, rezultatele evaluării pot fi utile pentru propria reflecție cu privire la motivele pentru care proiectul a fost (sau nu a fost) unul reușit. Puteți folosi aceste informații atunci când planificați un nou proiect.</p>

EXEMPLE DE UTILIZARE A REZULTATELOR

- Informațiile despre colectarea deșeurilor din plastic au fost prezentate pe site-ul școlii austriece pentru a arăta ce face școala pentru gestionarea problemelor legate de mediu.
- Relatările elevilor care participă la mobilități sunt împărtășite cu alți elevi, pentru a le trezi interesul ca să candideze pentru a participa la programe de mobilitate.
- Rezultatele proiectelor Erasmus+ din Finlanda sunt prezentate în broșuri atractive („Facts Express”) pentru a informa publicul general despre valoarea adăugată a programului. [A se vedea aici](#) un exemplu din Facts Express.
- Competențele îmbunătățite ale personalului au fost valorificate pentru a iniția noi activități și a obține noi rezultate, precum un curriculum nou, politici școlare de mediu și noi parteneriate.
- Material video de prezentare a rezultatelor proiectelor eTwinning pentru școli (a se vedea mai jos).



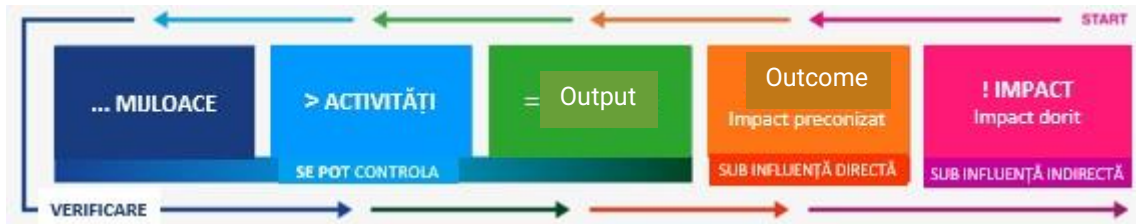
Pe scurt:

Fiecare proiect Erasmus+ urmărește să obțină o varietate de rezultate. Aceste rezultate includ nu doar elementele livrabile, serviciile sau produsele directe (**outputs**), ci și felul în care aceste realizări sunt folosite de grupul țintă/beneficiarii direcți (**outcomes**) și schimbarea mai amplă, pe termen lung, la care contribuie proiectul (**impactul**). Prin descrierea acestor rezultate, puteți amplifica succesul proiectului dvs. contribuind în același timp la transformări semnificative și de durată în educație, în activitatea de tineret și în societate în ansamblu.

----- VĂ INTERESEAZĂ SĂ AFLAȚI MAI MULTE? -----



Doriți să aflați mai multe despre outputs-outcomes-impact? Consultați [Instrumentul privind impactul Erasmus+](#), care explică fiecare tip de rezultat, incluzând mai multe exemple concrete.



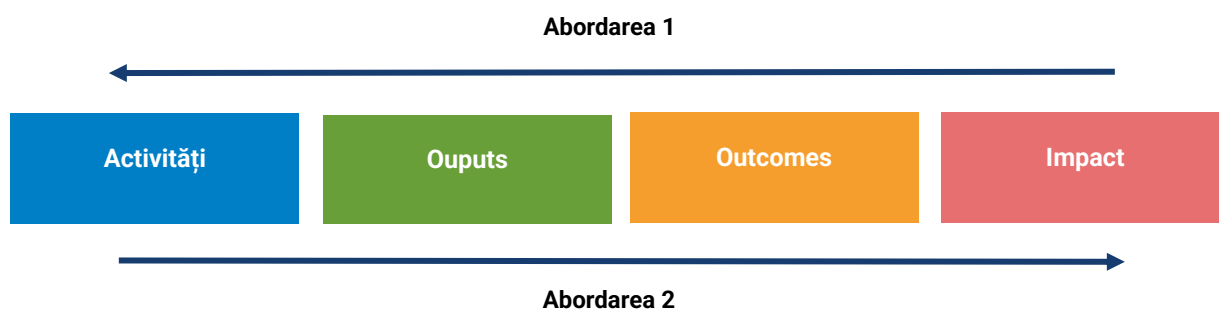
Vă interesează toate obiectivele și rezultatele urmărite de programul Erasmus+? Găsiți informații în [Logica de intervenție a programului Erasmus+](#).

Capitolul 2: Definirea impactului înainte de depunerea candidaturii

Luarea în considerare a impactului și managementul orientat către impact nu sunt lucruri care trebuie să se întâmple după finalizarea proiectului, ci trebuie să fie avute în vedere din momentul în care începeți să vă gândiți să cereți finanțare prin programul Erasmus+. În acest capitol, vă vom îndruma în procesul integrării complete a impactului în propunerea dvs. Dacă ați început deja proiectul, acest capitol poate fi util pentru a regândi și a îmbunătăți componenta impactului în cadrul proiectului existent.

Vă prezentăm două abordări posibile, prin care să ajungeți la o propunere cu orientare către impact. **Abordarea 1** începe cu definirea impactului, urmată de un raționament invers. **Abordarea 2** începe cu definirea activităților și/sau a beneficiarilor direcți și se duce apoi către impact.

Fiecare abordare prezintă avantaje și dezavantaje. Principalul avantaj al primei abordări este că vă ajută cel mai mult să lucrați în vederea obținerii impactului, deoarece definiți mai întâi impactul urmărit și apoi lucrați invers pentru a stabili activitățile. Aceasta poate duce la activități de proiect mai inovatoare și relevante. Abordarea 2 este considerată mai ușoară și utilă mai ales atunci când elaborați proiecte mai mici.



2.1 Abordarea 1: De la impact la activități

Pașii pentru această abordare includ:

1. Descrieți visul/viziunea (impactul)
2. Stabiliți cine și ce trebuie să se schimbe (outcomes)
3. Stabiliți elementele livrabile și alte rezultate directe ale proiectului (outputs)
4. Descrieți ceea ce veți face (activitățile)
5. Verificați logica (de la activități la impact)

Această abordare începe cu elaborarea unei **viziuni** a situației viitoare dorite, pe care proiectul își propune să o realizeze sau la care să contribuie. Urmează apoi un *raționament invers* al elaborării proiectului, cu activități, responsabilități și cerințe referitoare la buget. Această abordare vă ajută să concentrați procesul de elaborare a proiectului pe motivul ("De ce?") pentru care proiectul este necesar.

Pasul 1: Descrieți visul/viziunea (impactul dorit)

Atunci când elaborați o viziune a situației viitoare dorite, trebuie să identificați clar despre viitorul „cui” este vorba. Este vorba de viitorul societății în general, de viitorul unor persoane sau de viitorul unei organizații? Proiectele de mobilitate privesc în principal viitorul participanților care beneficiază de aceste proiecte (elevii, personalul) - dar nu se limitează la participanți, mai ales în organizațiile acreditate -, pe când proiectele de parteneriat privesc viitorul participanților, precum și organizațiile implicate și/sau comunitățile locale.

Odată ce vă este clar și există consens legat de viitorul cui este vorba, puteți să precizați clar la ce fel de viitor intenționați să contribuiți: aceasta este problema pe care proiectul urmărește să o abordeze/amelioreze. Vă doriți ca

această problemă să fie suficient de „mare”; o ambiție pe termen mai lung, la un nivel superior, la care proiectul va contribui, ceva mai mare decât poate obține doar proiectul în sine. Dăm câteva exemple în casetele de mai jos.

ÎN CAZUL UNEI ORGANIZAȚII

- Educație de calitate mai bună
- Încurajarea cooperării internaționale
- Durabilitatea în sistemele de educație
- Coeziune socială
- Incluziune și egalitate de gen
- Integrare europeană în domeniul învățământului profesional și tehnic

ÎN CAZUL UNEI PERSOANE/AL SOCIETĂȚII

- Oportunități de ocupare a forței de muncă
- O mentalitate europeană
- Înființarea unei rețele europene

Atunci când s-a stabilit despre cine (ce) este vorba și care este problema, poate începe exercițiul propriu-zis de „concepție”. Acesta poate lua diferite forme.

În situația în care există un cadru strategic – care ar putea fi o strategie privind incluziunea, o strategie privind internaționalizarea sau o politică de mediu – este important ca acesta să fie utilizat ca bază pentru elaborarea proiectului. Astfel proiectul dvs. va fi aliniat cu o viziune strategică existentă și aprobată. Acest lucru nu numai că vă ajută să economisiți timp și vă scutește de neplăceri, dar va fi mai ușor să justificați proiectul și să obțineți sprijin pentru el din partea membrilor cu funcții superioare de conducere.

Dacă nu există un cadru strategic, există diferite modalități prin care să ajungeți la o viziune comună (= o descriere a impactului dorit)². O viziune comună poate fi elaborată împreună, în timpul unor ateliere sau întâlniri cu mai multe părți interesate (a se vedea caseta de mai jos pentru sugestii practice). Rezultatul unui exercițiu de definire a unei viziuni este surprins într-o scurtă declarație privind viziunea, care descrie o situație viitoare ambițioasă, dar realizabilă. Iată câteva exemple:

- *Participanții la mobilități Erasmus+ au mai multe oportunități internaționale de a găsi un loc de muncă.*
- *Calitatea educației și/sau a cercetării în cadrul instituțiilor partenere este considerată mai bună de către elevi și de personalul didactic.*
- *Comunitatea școlară (părinți, profesori, elevi) este mai deschisă și apreciază cooperarea internațională.*

Câteva sugestii practice privind organizarea/desfășurarea unui exercițiu de definire a unei viziuni:

1. Asigurați-vă că sunt prezenți participanții care trebuie, deoarece vă doriți să ajungeți la o imagine agreată și înțeleasă de toată lumea cu privire la situația viitoare dorită, care să fie susținută de toate părțile interesate cheie.
2. Alocați timp și spațiu pentru a visa, a reflecta și a descrie această situație viitoare dorită. De regulă, 1-2 ore ar trebui să fie suficiente.
3. Gândiți-vă să folosiți tehnici de vizualizare. Începeți prin a le cere părților interesate să schițeze/să descrie propria viziune, care va servi drept inspirație și va furniza idei pentru o viziune comună.

Atunci când facilitați un exercițiu de imaginație, aveți în vedere următorii pași (durata este doar ca exemplu):

1. Explicați despre „ce” este vorba, „de ce” și „cum” (5-10 minute).
2. Puneți întrebări și colectați contribuțiile individuale pentru a crea o imagine comună (60 de minute).
3. Formulați declarația echipei privind viziunea (20 de minute).

²De exemplu, <https://mospguide.org/2022/03/18/visioning/>

Pasul 2: Stabiliți cine și ce trebuie să se schimbe (urmările)

Odată ce viziunea este clară, este important să se înțeleagă cine (ce părți interesate) trebuie să se schimbe pentru ca această viziune să devină realitate. În multe cazuri este vorba de un grup de părți interesate mai mare decât beneficiarii direcți ai proiectului.

Un instrument util este **identificarea și analiza părților interesate**. Aceasta începe cu „cartografierea” părților interesate cele mai relevante având în vedere viziunea formulată. Poate fi vorba de (o combinație de) părți interesate externe și interne (precum profesorii, consiliul de administrație, membrii conducerii, personalul auxiliar). Părțile interesate interne sunt acei actori care pot să participe sau să beneficieze de pe urma proiectului în cadrul organizației (sau al parteneriatului), pe când părțile interesate externe se află în afara organizației (sau a parteneriatului). Dificultatea elaborării unei „hărți” a părților interesate ține de identificarea celor care trebuie să-și schimbe comportamentul pentru a asigura transformarea viziunii în realitate. Dacă vă interesează să aflați cum să reprezentați și să analizați părțile interesate, consultați Capitolul 4.2 > Implicarea părților interesate.

Figura 1 arată că de obicei există diferite părți interesate care trebuie să facă ceva diferit pentru a ajunge la impactul dorit (viziune). Haideți să vedem următorul exemplu dintr-un proiect care își propune să îmbunătățească incluziunea și calitatea educației la nivelul întregii organizații (viziune).

Aceasta înseamnă că profesorii (partea interesată nr. 1) trebuie să se schimbe. Aceștia trebuie să crească calitatea și caracterul incluziv al lecțiilor. În același timp, consiliul de administrație al școlii (partea interesată nr. 2) trebuie să permită și să sprijine aceste noi moduri de predare. De asemenea, alți profesori care nu au făcut parte din proiect (partea interesată nr. 3) trebuie să fie cooptați și ei. Totodată, alte părți direct interesate (de exemplu, consiliul părinților și al cadrelor didactice și elevii) trebuie să aprecieze, să accepte și să coopereze pe baza metodelor didactice propuse. Pe scurt: multe părți interesate trebuie să-și schimbe comportamentul pe calea către impact!

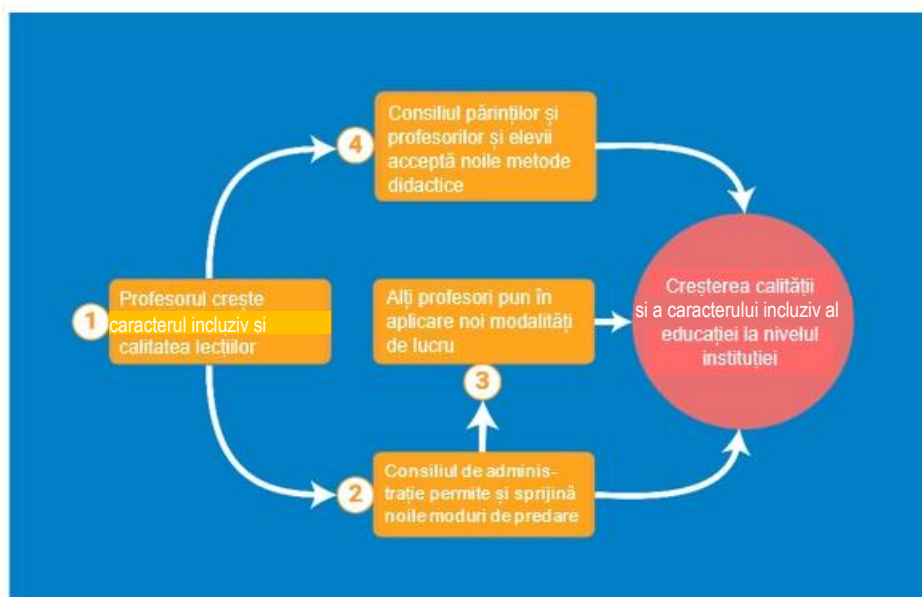


Figura 1: Harta părților interesate

Notă: Acțiunile părților interesate vor influența comportamentul altor părți interesate. De exemplu, susținerea din partea conducerii școlii va influența profesorii să aplice noi modalități de lucru. Acest lucru este ilustrat de săgețile dintre părți (a se vedea capitolul 4 pentru mai multe informații despre părțile interesate și analiza părților interesate).

Astfel, această „cartografiere” identifică părțile interesate vizate și schimbarea comportamentală din partea acestora. Puteți formula această schimbare sub forma unei declarații privind „outcomes” ale proiectului: o descriere a **comportamentului dorit al părților interesate vizate**, care duce la impactul pe care îl urmăriți. Formularea unor declarații privind comportamentul dorit reprezintă o punte esențială care face legătura între rezultatele directe ale activităților și impactul proiectului. În această etapă, ar trebui să formulați declarații privind „outcomes” preconizate pentru fiecare parte interesată a proiectului. O astfel de declarație este descrisă după cum urmează (Figura 2):

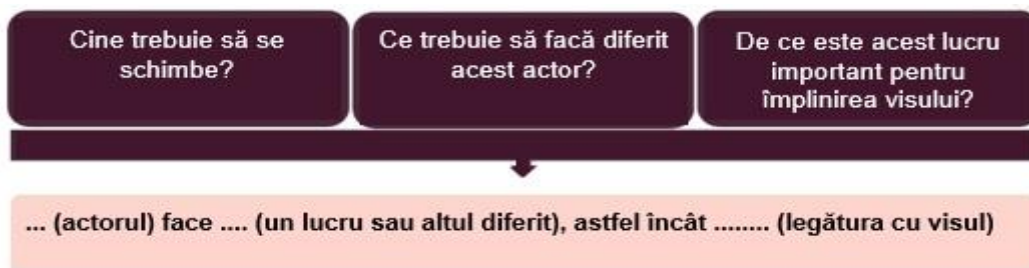


Figura 2: Descrierea declarațiilor privind schimbările de comportament-outcomes

Exemple de astfel de declarații sunt prezentate în caseta de mai jos:

Exemple de declarații privind „outcomes” preconizate:

- Consiliul de administrație al școlii aprobă noile metode de predare, astfel încât
- Membrii cu funcții superioare de conducere alocă resurse, astfel încât ...
- Elevii devin mai activi și își extind rețeaua, astfel încât
- Profesorii adoptă diferite metode didactice în domeniul , astfel încât
- Părinții sunt implicați mai activ în ... astfel încât
- Elevii învață și aplică noile cunoștințe despre ... , astfel încât
- Cei care au abandonat școala se înscriu în programe de educația adulților ..., astfel încât ...

Pasul 3: Stabiliți elementele livrabile și alte rezultate directe ale proiectului (outputs)

Atunci când știți ce comportament doriți să schimbați (outcome), puteți trece la pasul următor: identificați **acele „outputs” care vor fi obținute/livrate în cadrul proiectului** și care vor duce la modificarea de comportament dorită din partea părților interesate vizate. Aceste „outputs” se referă la rezultatele directe (produse, servicii sau capacități sporite) pe care trebuie să le livreze proiectul. De aceea acestea se numesc uneori „elemente livrabile”. Exemple de outputs:

- cunoștințe, abilități și atitudini îmbunătățite ale specialiștilor/voluntarilor/elevilor/tinerilor
- specialiști și tineri cu experiențe internaționale
- instrumente sau seturi de instrumente online
- publicații sau articole în reviste
- documente de politici publice/concluzii ale unor cercetări
- platforme online.

Paul 4: Descrieți ce veți face (activitățile)

Următorul pas este să identificați și să planificați activitățile prin care vor fi obținute acele elemente livrabile. Se poate pregăti și un buget. Natura activităților dvs. depinde și de livrabilele urmărite. Activitățile pot include:

- desfășurarea unei activități de formare (pentru dezvoltarea unor abilități)
- desfășurarea unor activități de formare pentru formatori (pentru a crea o rezervă de formatori)
- dezvoltarea unui site al școlii (crearea unui site)
- organizarea unei excursii (pentru a crește expunerea)
- desfășurarea unei campanii promoționale (pentru o mai bună conștientizare).

Deoarece ați definit mai întâi elementele livrabile , vă puteți gândi la modalități alternative de a le obține. De exemplu, ce altceva am mai putea face pentru a dezvolta abilitățile în afară de o activitate de formare? Sau ce activități alternative există pentru a crește expunerea?

Pasul 5: Verificați logica (de la activități la impact)

Odată ce au fost formulate impactul, "outcomes" , „outputs” și activitățile, faceți o verificare:

- Activitățile vor duce la obținerea elementelor livrabile (outputs) propuse? Dacă nu, modificați activitățile.
- Livrabilele (outputs) vor duce la „outcomes” dorite? Dacă nu, modificați „outputs”, (și activitățile corespunzătoare).
- „Outcomes” vor contribui la impactul dorit? Dacă nu, sau dacă nu suficient, vedeți dacă puteți să le modificați urmările (și outputs și activitățile corespunzătoare).

Elaborarea unui proiect în vederea impactului este un proces iterativ și întrebările de mai sus pot fi puse prin urmare în orice moment al exercițiului de planificare.

2.2 Abordarea 2: De la activități la impact

Cea de-a doua abordare începe cu identificarea activităților de proiect care pot duce la rezolvarea unor probleme/nevoi specifice (legate de prioritățile programului Erasmus+). Pe baza activităților identificate, veți stabili rezultatele (outputs, outcomes și impact) și veți verifica apoi dacă ruta către impact are sens sau dacă sunt necesare îmbunătățiri. Acesta este un proces iterativ și ajută la crearea unui set de activități orientate către impact.

1. Care este grupul dvs. țintă și care sunt activitățile?
2. Ce urmează să se schimbe? (outputs și outcomes)
3. La ce schimbare mai amplă contribuie acestea? (impact)

Pasul 1: Care este grupul dvs. țintă și care sunt activitățile?

Atunci când doriți să cereți finanțare Erasmus+, începeți prin a citi ghidul programului, familiarizați-vă cu obiectivele și prioritățile programului și clarificați ce oportunități oferă programul Erasmus+ pentru a produce schimbări importante pentru organizația dvs., elevi, comunități etc. Totodată, realizarea unei analize a nevoilor sau a problemelor va servi la fundamentarea elaborării unui proiect solid.

Așadar, ce doriți să faceți? Care sunt activitățile pe care vreți să le desfășurați și obiectivele Erasmus+ cu care acestea au legătură? Pe cine vor viza aceste activități? (cursanți, profesori, elevi, departamente, organizații etc.).

Enumerați mai întâi grupurile țintă și precizați apoi activitățile corespunzătoare, de exemplu:

Grup țintă/beneficiar direct	Activitate
Profesori	Formarea profesorilor cu privire la utilizarea metodelor didactice incluzive
Grup de lucru	Asigurarea de sprijin tehnic pentru grupul de lucru în vederea adaptării metodelor didactice astfel încât să poată să fie folosite în școală
Elevi	Participarea la ore la care sunt testate metode didactice incluzive

ÎNTREBĂRI LA CARE SĂ RĂSPUNDEȚI:

- Toți aceștia sunt beneficiari direcți și/sau părți interesate vizate de proiect?
- Sunt aceste activități cele mai inovatoare și relevante? Pot aceste activități să fie puse în aplicare, sunt realiste?

În funcție de răspunsuri, s-ar putea să fie nevoie să modificați grupurile țintă/beneficiarii direcți și/sau activitățile.

Pasul 2: Ce urmează să se schimbe? (outputs și outcomes)

După ce ați stabilit activitățile, puteți începe să formulați elementele livrabile (outputs) ale proiectului (produse, servicii sau capacități sporite pe care le vor produce activitățile) și outcomes (modificările de comportament la nivelul grupurilor țintă/beneficiarii direcți). Descrieți realizările și urmările stabilite (a se vedea exemplul de mai jos).

Activități	Outputs	Outcomes
Asigurarea de sprijin tehnic pentru un grup de lucru în vederea elaborării/ adaptării metodelor didactice incluzive	Metode didactice incluzive elaborate/testate și adaptate	Profesorii educă elevii utilizând la clasă metode didactice și abilități/ cunoștințe favorabile incluziunii
Testarea la clasă a metodelor de formare incluzive		
Formarea profesorilor cu privire la utilizarea metodelor didactice incluzive	Profesorii dețin noi cunoștințe/abilități legate de utilizarea metodelor didactice incluzive	

Notă: Citiți de la stânga la dreapta. Activitățile trebuie să ducă la livrabilele (outputs) propuse; outputs trebuie să ducă la outcomes descrise.

ÎNTREBĂRI LA CARE SĂ RĂSPUNDEȚI:

- „Outcomes” sunt în conformitate cu prioritățile/politicile/nevoile noastre organizaționale?
- Outputs vor duce la outcomes dorite? Dacă nu, de ce?

În funcție de răspunsuri, ați putea să modificați activitățile și elementele livrabile.

Pasul 3. Definiți schimbarea mai amplă la care contribuie proiectul (impactul)

Odată ce ați definit activitățile, outputs și outcomes este timpul să luați în considerare schimbarea la un nivel mai mare (impactul) la care poate să contribuie proiectul dvs. Dacă outcomes sunt atinse, la ce schimbări contribuie atunci proiectul? Acestea pot fi la diferite niveluri:

- în cadrul organizației
- în cadrul parteneriatului
- în comunitățile din jur
- în societate
- în sistemele de educație

Descrieți impactul așa cum îl vedeți realizat și, preferabil, legat de ariile tematice ale programului.

Adăugați în tabel impactul (a se vedea exemplul de mai jos):

Activități	Outputs	Outcomes	Impact
Asigurarea de sprijin tehnic pentru un grup de lucru în vederea elaborării/ adaptării metodelor didactice incluzive	Metode didactice incluzive elaborate/ testate și adaptate	Profesorii educă elevii utilizând la clasă metode didactice incluzive și abilități/cunoștințe corespunzătoare	Elevii se simt într-o mai mare măsură „acasă” / „apreciați” / „valoroși” / „respectați” la școală Rezultate ale învățării îmbunătățite
Testarea la clasă a metodelor de formare incluzive			Mai multă incluziune/mai puțină marginalizare Elaborarea de politici instituționale privind incluziunea
Formarea profesorilor cu privire la utilizarea metodelor didactice incluzive	Profesorii dețin noi cunoștințe/abilități legate de utilizarea metodelor didactice incluzive		Comunitățile văd că școala face multe eforturi legate de „incluziune”/ efecte mai ample privind incluziunea la nivelul comunităților

ÎNTREBĂRI LA CARE SĂ RĂSPUNDEȚI PRIVIND ORIENTAREA CĂTRE IMPACT:

- Sunt enumerate toate aspectele importante ale impactului?
- Este impactul în conformitate cu prioritățile/politicile/nevoile dvs. organizaționale?
- În ce măsură vor contribui outcomes estimate la impactul preconizat?

- Este posibil să se amplifice impactul prin revizuirea unor outputs sau outcomes? De exemplu, pentru a îmbunătăți impactul proiectului asupra mediului în comunitate este posibil să fie necesar să se reformuleze unele outcomes (sau să se adauge altele). Aceasta înseamnă și că poate fi posibil să fie modificate activitățile și elementele livrabile (outputs).

Pe baza reflecțiilor de mai sus, puteți modifica activitățile și livrabile pentru a îmbunătăți orientarea către impact a căilor care duc la acesta.

Pe scurt:

Integrarea impactului în elaborarea proiectului începe chiar de la prima versiune a proiectului. Puteți face acest lucru urmând două abordări diferite: 1) Definiți mai întâi viziunea/impactul, apoi schițați schimbările (comportamentale) care sunt necesare pentru a avea acest impact și decideți la final ce activități puteți pune în aplicare pentru a produce aceste schimbări sau 2) Începeți cu idea de proiect (activitățile), apoi definiți ce schimbări va aduce aceasta și care este impactul la care va contribui. Pentru ambele abordări, cel mai important este ca rutele către impact (de la activități la outputs, apoi la outcomes și la impact) să urmeze o anumită logică.

----- VĂ INTERESEAZĂ SĂ AFLAȚI MAI MULTE? -----



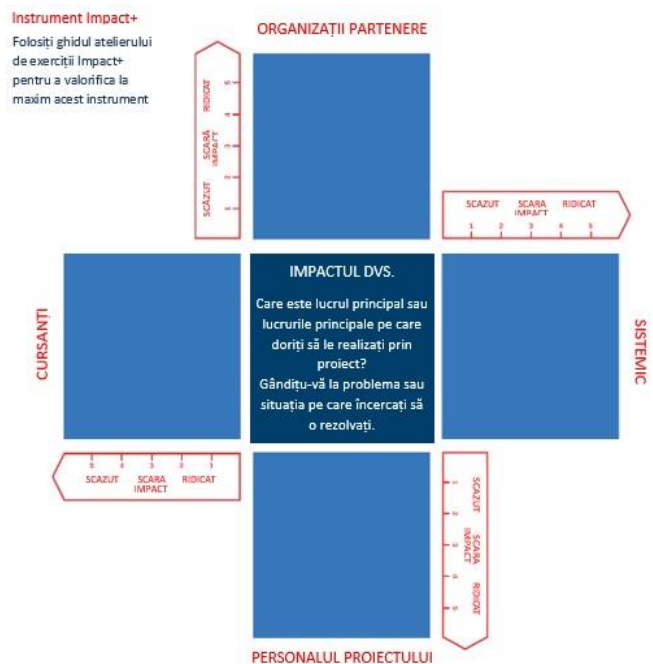
Folosiți [formularul de elaborare a proiectelor](#) (pagina 1) din cadrul instrumentului privind impactul Erasmus+ pentru a nota principalele rezultate ale celor 5 pași descriși la acest capitol.



Pașii de mai sus sunt legați de primii pași din cadrul instrumentului privind impactul folosit în Regatul Unit pentru proiectele de mobilitate: Obiective, rezultate și impact: <https://erasmusplus.org.uk/impact-and-evaluation.html>.

Acest instrument funcționează cu cinci casete, dintre care caseta centrală descrie ce urmăriți să obțineți: impactul. Cele patru casete din exterior sunt apoi completate cu schimbările care sunt necesare pentru realizarea impactului. Acestea pot fi schimbări de comportament din partea părților interesate cheie (cursanți, parteneri și personalul proiectului) și schimbări sistемice (precum politici, regulamente) și sunt similare schimbărilor la nivel de „outcomes” descrise mai sus. Acest lucru este valabil și pentru schimbarea sistемică sugerată deoarece procesul de mai sus se bazează pe principiul că schimbarea sistемică este rezultatul unei schimbări de comportament din partea unei părți interesate cheie (de exemplu, o nouă regulă stabilită de consiliul de administrație al școlii sau o schimbare de politică inițiată de minister).

De asemenea, instrumentul privind impactul din Regatul Unit include și o scală a impactului, care ajută la prioritizarea celor mai importante schimbări comportamentale ale fiecărei părți interesate, acestea fiind prezentate ca „outcomes” în elaborarea proiectului. Se subliniază astfel că este important să fim cât se poate de specifici în descrierea schimbării de comportament pe care o urmărim prin proiect.





Dacă doriți să aveți o imagine mai detaliată a tuturor elementelor livrabile (outputs), a „outcomes” și a impactului posibil pentru proiectul sau programul dvs., teoria schimbării poate fi un instrument util. Agenția națională din Țările de Jos a elaborat o teorie a schimbării pentru programele KA1 și KA2, disponibilă în limbile olandeză și engleză: <https://toc.erasmusplus.nl/>.



Pentru a putea identifica elementele livrabile (outputs) mai ușor, puteți folosi modelul COM-B, elaborat de J. Mayne. Acest model universal pentru schimbarea comportamentală ilustrează trei factori interconectați care influențează comportamentul: *capacități, oportunitate și motivație*. Cu alte cuvinte, pentru a se produce schimbarea de comportament, actorul vizat trebuie să fie capabil, să fie dispus și să aibă ocazia de a face lucrurile diferit. În elaborarea proiectelor cu orientare către impact recomandăm prin urmare să se formuleze elemente livrabile (outputs) care acoperă aceste trei aspecte. Citiți mai multe despre modelul COM-B pentru schimbarea comportamentală aici: <https://thedecisionlab.com/reference-guide/organizational-behavior/the-com-b-model-for-behavior-change> și https://social-change.co.uk/files/02.09.19_COM-B_and_changing_behaviour_.pdf.



Dacă nu știți la rezolvarea căror probleme ar putea contribui proiectul dvs., puteți să începeți prin a schița un arbore al problemelor și/sau al obiectivelor. Un arbore al problemelor este un instrument grafic care ajută la structurarea grafică a problemelor identificate (situația negativă), clarificând relația cauză-efecte. Arborele obiectivelor reprezintă interfața pozitivă a arborelui problemelor, organizând ierarhic obiectivele corespunzătoare (situația pozitivă). Citiți mai multe pe această temă pe [EC Wiki](#).

Capitolul 3: Monitorizarea și evaluarea impactului

Monitorizarea și evaluarea par uneori să presupună completarea de rubrici într-un plan de proiect sau într-un raport, însă atunci când sunt făcute cum trebuie și eficient, monitorizarea și evaluarea vă ajută să îmbunătățiți rezultatele proiectului Erasmus+.

În acest capitol, vă îndrumăm cu privire la elementele fundamentale ale monitorizării și evaluării:

1. Ce înseamnă monitorizare și evaluare?
2. De ce monitorizăm și evaluăm?
3. Diferite tipuri de monitorizare și evaluare
4. Sugestii practice

3.1. Ce înseamnă monitorizare și evaluare?

Monitorizarea implică colectarea continuă, analiza și utilizarea informațiilor pentru a urmări progresele legate de activitățile și rezultatele proiectului pe parcursul implementării.

Evaluarea, pe de altă parte, seamănă mai mult cu o „judecată” care are loc la sfârșitul sau pe parcursul proiectului, într-un anumit moment planificat (de exemplu, la jumătatea proiectului). Aceasta privește modul în care a fost elaborat proiectul, implementarea și rezultatele sale, oferind informații care pot modela proiecte viitoare.

Așadar, care sunt principalele diferențe dintre monitorizare și evaluare? Acestea sunt legate de următoarele trei elemente: obiect, moment și scop.

	Monitorizare	Evaluare
Obiect	<ul style="list-style-type: none">• Se concentrează pe urmărirea progreselor și implementarea activităților.• Are în vedere mijloacele (buget, timp, resurse umane), activitățile, livrabilele (outputs) și outcomes, pentru a asigura că proiectul este pe calea cea bună.	<ul style="list-style-type: none">• Se concentrează pe determinarea eficacității, a eficienței, a relevanței și a sustenabilității.• Are în vedere „outcomes” și impactul obținut.• Oferă o analiză a performanței proiectului.
Moment	<ul style="list-style-type: none">• Se desfășoară continuu pe tot parcursul ciclului de viață al proiectului, de la planificare la implementare și până la finalizare.	<ul style="list-style-type: none">• Se desfășoară în mod normal în anumite momente specifice, precum sfârșitul proiectului sau în momente cheie. Evaluarea poate avea loc și la câțiva ani de la încheierea proiectului.
Scop	<ul style="list-style-type: none">• Vizează în principal urmărirea progreselor, identificarea problemelor sau a blocajelor și asigurarea implementării activităților așa cum au fost prevăzute.• Îi ajută pe managerii de proiect să ia decizii la timp și să facă modificări pentru a crește eficiența și eficacitatea proiectului.	<ul style="list-style-type: none">• Vizează măsurarea efectelor generale, a impactului, a relevanței și a sustenabilității proiectului.• Ajută părțile interesate să înțeleagă ce a funcționat bine, ce ar putea fi îmbunătățit și ce lecții se pot învăța pentru proiecte viitoare.• Le oferă finanțatorilor și contribuabililor o justificare a cheltuielilor proiectului.

3.2. De ce monitorizăm și evaluăm?

Care sunt principalele motive pentru a monitoriza și a evalua proiectul? Pentru a raporta agenției naționale? Pentru a modifica proiectul? Pentru a împărtăși reușitele proiectului în social media? Toate acestea sunt motive valabile! Scopurile monitorizării și evaluării (M&E) sunt la fel de diverse ca și proiectele. Stabilirea scopului monitorizării și evaluării la începutul proiectului vă ajută să faceți alegeri cu privire la ce, când și cum doriți să monitorizați și să

evaluați. Și dvs. vă stabiliți propriile scopuri M&E deoarece veți fi principalul utilizator al datelor furnizate de monitorizare și evaluare!

Luată în considerare următoarele cinci scopuri:

1. **Răspunderea:** Deoarece primiți finanțare europeană, este important să fiți transparenți în legătură cu rezultatele dvs. și cu utilizarea finanțării. Urmărind sistematic activitățile, outputs și outcomes, adunați date pentru a raporta dacă ați obținut rezultatele planificate.
2. **Luarea deciziilor/direcționarea:** Dacă trebuie să modificați strategia, să realocați resurse sau să vă ocupați de provocările care apar, datele M&E vă pot ajuta să luați decizii bazate pe date concrete și să vă asigurați că proiectul rămâne pe calea cea bună și va produce efectele dorite.
3. **Vizibilitatea și strângerea de fonduri:** Datele M&E pot fi utilizate pentru a prezenta cazuri de succes și a crește reputația și credibilitatea proiectului la nivelul comunității europene mai mari.
4. **Promovarea proceselor învățării:** Prin colectarea sistematică de date și informații pe tot parcursul ciclului de viață al proiectului, puteți identifica ce funcționează bine și ce ar putea fi îmbunătățit. Aceste informații sunt neprețuite pentru perfecționarea strategiilor, îmbunătățirea metodologiilor și împărtășirea celor mai bune practici cu diverse părți interesate.
5. **Stimularea dialogului:** Prin prezentarea constatărilor, împărtășirea informațiilor din interior și discutarea implicațiilor cu o varietate de părți interesate ale proiectului, activitățile M&E pot crea oportunități de reflecție, dezbate și rezolvare a problemelor la nivel colectiv.

3.3. Diferite tipuri de monitorizare și evaluare

Când vine vorba de M&E, nu există mărimi universale. Ați auzit probabil de metode cantitative și calitative. Metodele cantitative oferă informații numerice, deseori prin intermediul unor indicatori bine definiți. Vi le puteți imagina ca numerele de pe un tablou de bord, care vă spun cât de bine se desfășoară proiectul dvs. Metodele calitative, pe de altă parte, presupun mai mult cuvinte și imagini: sunt descriptive și ilustrative și arată partea umană a rezultatelor proiectului.

METODE CANTITATIVE ALE MONITORIZĂRII ȘI EVALUĂRII

Indicatori cantitativi

Când vorbim despre M&E, ne referim deseori la indicatori, dar ce sunt mai exact indicatorii și cum definim un indicator bun?

Un indicator cantitativ este o variabilă care vă ajută să măsurați dacă un rezultat a fost obținut sau nu. Adunând informații în timp despre anumiți indicatori, puteți evalua în ce măsură au fost obținute rezultatele. Indicatorii vă pot furniza informații despre eficiența și eficacitatea proiectului dvs.

De cele mai multe ori definiții indicatorii proiectului în etapa de elaborare și îi folosiți pe parcursul monitorizării și evaluării. La definirea indicatorilor ar trebui să fie luate în considerare următoarele informații:

- Cine se schimbă? (grupul țintă sau alte părți interesate cheie)
- Ce se schimbă?
- Unde va avea loc schimbarea? (*dacă este relevant*)

Exemple posibile de indicatori cantitativi:

- numărul de noi curricula (programe) elaborate de profesorii care participă la proiectul de schimburi;
- numărul de școli care au adoptat noile programe în regiunea XXX;
- procentul absolvenților care afirmă că programele de la Universitatea XXX, Facultatea de Științe Sociale sunt relevante pentru cariera lor viitoare.

În primul exemplu, indicatorul măsoară ce schimbări au loc (noi programe) și apoi cine răspunde de realizarea programelor (profesorii): un indicator tipic de output. Cel de-al doilea exemplu măsoară cine (școlile) și urmează ceea ce au făcut acestea diferit (au adoptat noile programe): un indicator tipic de schimbare comportamentală (indicator de outcome sau chiar de impact – în acest caz, cel mai probabil un indicator de impact, deoarece poate indica o schimbare sistemică ca efect mai amplu a ceea ce s-a întâmplat într-o singură școală).

După cum puteți vedea, se pot defini indicatori pentru orice tip de rezultat al proiectelor. Aceasta înseamnă că puteți avea indicatori de outputs, de outcomes și de impact. Identificând indicatorii pentru fiecare tip de rezultat, puteți urmări dacă proiectul este pe calea cea bună pentru realizarea impactului. Vedeți în caseta următoare mai mulți indicatori pentru exemplele de proiecte.

Exemple de indicatori pentru proiecte de mobilitate

- Procentul elevilor care dau exemple despre felul în care participarea le-a influențat viața pozitiv
- Punctajul mediu privind „măsura în care participarea la programul de mobilitate a fost utilă pentru dvs.”

Exemple de indicatori pentru proiecte de parteneriat

- Numărul de profesori care au participat la formarea privind un nou instrument educațional
- Integrarea unor noi metodologii didactice în școală
- Numărul de activități culturale organizate de profesori în urma formării
- Implicarea activă a tinerilor în comunitate (prin voluntariat sau muncă)

Ați observat că nu am menționat numere sau date în cazul acestor indicatori? Acest lucru a fost intenționat! Informațiile privind nivelurile de referință și țintele, precum și modul în care intenționați să colectați datele sunt precizate în principal în planul M&E.

Puteți vedea un exemplu de plan M&E mai jos. Rezultatul specific este urmat de un indicator, reprezentat de un procent de studenți. Nivelul de referință (la începutul proiectului) este de 60%. Pe coloana următoare sunt trecute țintele pentru anii următori, astfel încât puteți compara schimbările reale cu schimbările preconizate de-a lungul anilor. Sursa verificării explică în ce fel veți obține informațiile indicatorului. În acest caz este vorba de un chestionar la absolvire oferit tuturor absolvenților Universității XXX, Facultatea de Științe Sociale.

Rezultat	Indicator	Referință (2024)	Ținte	Sursa verificării
Programele cursurilor sunt mai bine corelate cu realitatea actuală de pe piața muncii	% absolvenților care declară că programele cursurilor Universității XXX, Facultatea de Științe Sociale sunt relevante pentru cariera lor viitoare	60%	2025: 62% 2026: 65% 2027: 70% 2028: 75%	Chestionar la absolvire (și în primii 3 ani de la absolvire)

Metode și instrumente pentru colectarea datelor cantitative

Orice metodă de colectare a datelor cantitative poate fi folosită pentru a strânge date pentru indicatorii cantitativi. Gândiți-vă la chestionare, interviuri (structurate) cu persoane cheie sau discuții tematice și observații structurate.

METODE CALITATIVE ALE MONITORIZĂRII ȘI EVALUĂRII

Indicatori calitativi

În unele proiecte, poate fi util să se definească și indicatori calitativi pe lângă indicatorii cantitativi. Singura diferență este că indicatorii calitativi sunt raportați sub formă de cuvinte, în enunțuri, paragrafe, studii de caz și rapoarte, pe când indicatorii cantitativi sunt raportați sub formă de numere, precum unități, prețuri, proporții, rate de schimb și procente. Un indicator calitativ nu se referă atât la măsurarea schimbării (lucru pentru care este nevoie de numere sau de procentaje), ci mai degrabă la a afla dacă schimbarea are sau nu loc și a înțelege natura și amploarea schimbării.

Un exemplu de indicator calitativ este: „Studentii afirmă că s-au dezvoltat din punct de vedere profesional pe parcursul studiilor”. Acest lucru poate fi verificat, de exemplu, prin rapoartele de reflecție personală ale absolvenților. În acest

caz, aceasta ar presupune căutarea de cuvinte, enunțuri și exemple care indică dezvoltarea profesională a acestor studenți. Se poate ca numerele să nu fie utile pentru a determina acest tip de schimbare.

Avantajul colectării de date calitative este că oferă informații mai detaliate despre motivele care au stat la baza schimbării produse. De aceea aceste date sunt deseori colectate pe lângă datele cantitative. Metodele de colectare a datelor calitative facilitează și obținerea informațiilor la nivelul „outcomes” și descoperirea schimbărilor neprevăzute.

Metode și instrumente de colectare a datelor calitative

Pentru a colecta date calitative, puteți formula întrebări deschise în cadrul unor sondaje și interviuri, însă există și metode specifice de colectare a datelor calitative.

Povestirea este o metodă de colectare a datelor calitative foarte utilă, care implică surprinderea gândurilor, a emoțiilor și a experiențelor unor persoane sau grupuri specifice. Ne ajută să înțelegem viețile și sentimentele oamenilor și felul în care au experimentat o anumită schimbare ca urmare a unui proiect. Povestirile pot fi colectate sub formă scrisă, dar și prin înregistrări video sau audio. Este posibil chiar să se combine aceste forme!

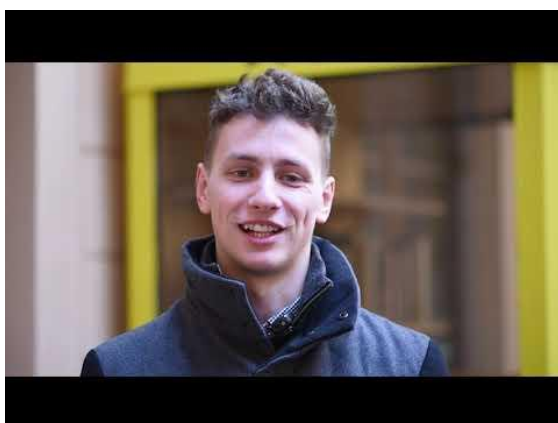
Vedeți câteva exemple mai jos:



Arta înotului: mobilitatea personalului din domeniul sporturilor pentru toți



Capacitarea tinerilor prin mobilitate și alte inițiative



Despre stagiul de formare cu Kateřina și Štěpán | Educație și formare profesională Erasmus+



Erasmus+ contribuie la o mai bună îngrijire a persoanelor cu dizabilități

Deși povestirea ca metodă de colectare a datelor poate să ofere informații valoroase din interior, ea prezintă și unele provocări, precum subiectivitatea, reprezentarea (anumite voci sau experiențe pot fi suprareprezentate sau marginalizate) și timpul necesar pentru a colecta și a analiza datele. Pentru a depăși aceste provocări este esențial să știți ce tip de informații căutați și să furnizați instrucțiuni clare persoanelor care colectează povestirile. Îi puteți pregăti în prealabil pe cei care vor povesti oferindu-le informații clare despre ce tip de relatări căutați. Ați putea, de

exemplu, să le sugerați să facă fotografii despre cele mai importante schimbări din viața lor ca urmare a proiectului și să-și spună povestea cu ajutorul acestor fotografii.

Evaluarea colegială este o metodă calitativă de monitorizare și evaluare care implică experți externi, precum reprezentanți din organizații/instituții similare, care efectuează o verificare a calității schimbărilor/rezultatelor pe care le-ați obținut în proiect. Se folosește deseori pentru a vedea dacă experții consideră că un element livrabil (output) al proiectului este în concordanță cu standardele internaționale (europene). Experții pot să ajute și oferind recomandări despre cum poate fi îmbunătățită calitatea livrabilelor. Evaluarea colegială nu este ceva ce se utilizează frecvent în contextul programelor Erasmus+, însă ar putea fi inclusă într-un proiect de parteneriat ca activitate comună de învățare.

Discuțiile în grupuri tematice sunt o metodă de colectare a datelor calitative. O discuție într-un grup tematic reunește un grup de persoane, de exemplu, elevi, profesori sau membri ai comunității. În acest cadru, schimbările și experiențele personale pot fi discutate utilizând metode specifice interviurilor semi-structurate pentru a întreține discuția, posibil în combinație cu marcarea unor aspecte specifice ale problemei discutate. Avantajul discuțiilor în grupuri tematice față de povestire ține de faptul că o astfel de discuție aduce laolaltă diferite perspective, oferind prin urmare o imagine mai reprezentativă și mai realistă a schimbărilor care s-au produs. Orice lecții învățate de pe urma unei astfel de discuții pot fi utilizate pentru adaptarea strategiilor proiectului.

Atunci când vă pregătiți pentru colectarea de date calitative, puteți și să revizuiți documente existente. Gândiți-vă la sondajele de măsurare a gradului de satisfacție cu comentarii din partea participanților sau la rapoarte ale participanților sau rapoarte privind practicile. Informații interesante din aceste documente ar putea constitui punctul de pornire pentru o analiză mai detaliată în cursul unei sesiuni de evaluare colegială, al unei discuții într-un grup tematic sau al unei colecții de povestiri.

3.4. Sugestii practice

Toate acestea vi se par puțin copleșitoare? Nu vă faceți griji, nu trebuie să faceți numeroase investigații ca să aflați toate rezultatele proiectului dvs.! Chiar dacă timpul și alte resurse nu vă permit să realizați o evaluare amănunțită a proiectului, tot puteți să obțineți informații valoroase selectând cu atenție acele informații care vă sunt cu adevărat utile.

Iată câteva sugestii practice pentru a vă asigura că monitorizarea și evaluarea proiectului dvs. rămân practice și utile și nu constituie o povară:

- Clarificați cum intenționați să utilizați informațiile M&E de la bun început.
- Aveți grijă ca totul să rămână simplu și practic: M&E înseamnă informații gestionabile, nu vreo știință complicată.
- Formulați doar indicatori care sunt necesari pentru a nu vă îngropa în date: concentrați-vă pe acele rezultate pe care chiar ați vrea să le cunoașteți.
- Validați și verificați informațiile apelând la persoane cheie pentru a vă asigura că sunt precise și relevante.
- Utilizați procese și proceduri deja existente în organizația dvs. pentru monitorizarea și evaluarea practicilor.

Monitorizarea și evaluarea sunt ca un ghid pe parcursul călătoriei dvs. Vă ajută să rămâneți pe drumul cel bun, să învățați ceva din această călătorie și să faceți ca următoarea aventură să fie una și mai bună. Cu instrumente simple și sugestii inteligente, puteți valorifica în mod optim proiectele Erasmus+ și puteți crea o schimbare pozitivă.

Pe scurt:

Cu ajutorul monitorizării și evaluării, puteți obține informații care vor contribui la o cunoaștere mai bună a proceselor schimbării ca urmare a proiectelor dvs. Erasmus+. Acest lucru este util pentru îmbunătățirea proiectelor actuale și viitoare și pentru împărtășirea poveștilor de succes. Utilizând o combinație de metode cantitative și calitative, puteți surprinde amploarea rezultatelor proiectului dvs., precum și motivele care au stat la baza producerii acestor schimbări.

----- VĂ INTERESEAZĂ SĂ AFLAȚI MAI MULTE? -----



Există multe forme diferite în care puteți să prezentați planul M&E. De exemplu, puteți folosi forma prezentată în [instrumentul de elaborare a proiectelor Erasmus+](#) (pagina 2) sau să creați o versiune similară în Excel adăugând coloane pentru datele de referință și ținte.



O metodă structurată și elaborată care include povestirea este „**Tehnica celor mai semnificative schimbări**”. Este o tehnică bazată pe participare, constând în 10 pași, în care diferite persoane sunt invitate să-și prezinte poveștile despre cele mai semnificative schimbări. Ulterior, aceste relatări vor fi citite și analizate de diferite alte persoane, care vor discuta și vor decide ce povestiri vor fi selectate ca fiind cele mai semnificative. Întregul proces de pregătire, colectare, selectare și analiză consumă timp, însă poate oferi informații noi pentru echipa proiectului, precum și pentru cei care își prezintă poveștile. Citiți mai mult [aici](#).



Există multe moduri diferite de a planifica și a organiza discuții în grupuri tematice. O resursă pe care v-o sugerăm este [pagina grupurilor tematice de pe site-ul Better Evaluation](#).

Capitolul 4: Un management orientat către impact

Un management orientat către impact în proiectele cu finanțare Erasmus+ nu este ceva ce să faceți singuri, ci împreună cu o combinație de părți interesate interne și/sau externe și (posibil) cu organizațiile partenere. Acest lucru are consecințe asupra modului în care planificați, monitorizați și evaluați proiectul. Capitolul de față se concentrează pe aspectul organizațional al unui management orientat către impact pe parcursul diferitelor etape ale planificării, implementării și evaluării proiectului.

Acestea sunt câteva considerente cheie ale managementului orientat către impact:

- Conducerea
- Implicarea părților interesate
- Parteneriatele
- Învățarea împreună și managementul adaptativ
- Organizarea proceselor de monitorizare și evaluare
- Gestionarea riscurilor

4.1. Conducerea (leadership)

Planificarea orientată către impact presupune elaborarea în comun a unui plan sau a unei propuneri care să aparțină și/sau să fie susținută de părțile interesate cheie ale proiectului și care va duce la schimbările dorite/impactul dorit. Aceasta înseamnă că persoana responsabilă de procesul de planificare trebuie să se concentreze atât pe **conținut** (proiect), cât și pe **proces** (implicând părțile interesate). Acest lucru necesită un anumit tip de conducere (leadership), unul care sprijină și încurajează, dar care este și focalizat (orientat către impact).

Conținutul se referă la propunere/plan, la ceea ce va face proiectul (activități) și la ceea ce proiectul intenționează să obțină (rezultate/schimbare).

Procesul se referă la modul în care propunerea/planul va fi pregătit, implicând părți interesate interne și externe în așa fel încât să existe o asumare comună a proiectului și să crească șansele pentru o punere în aplicare reușită. Aceasta înseamnă că trebuie să fie înțelese și luate în calcul diferite idei, opinii și poziții. În acest proces se vor lua decizii. Unele dintre deciziile care trebuie să fie luate sunt următoarele:

- Cine va participa la procesul de planificare?
- Cine va decide care vor fi rezultatele?
- Cine va decide care sunt activitățile?
- Cine va decide cine ce va face?
- Cine va decide cu privire la buget?

Atunci când elaborați un proiect, baza colaborării este stabilită în timpul etapei de implementare. Mai jos găsiți câteva sugestii pentru un bun început.

Sugestii pentru organizarea și desfășurarea atelierelor:

- Stabiliți clar care vor fi rezultatele atelierului.
- Conveniți asupra luării deciziilor privind produsele atelierului.
- Aduceți un facilitator extern (dacă este nevoie să echilibrați diverse interese).
- Elaborați un program al atelierului alocând suficient timp pentru discuțiile părților interesate.
- Stabiliți „reguli de bază ale jocului” cu persoanele care participă la atelier.
- Conveniți care vor fi pașii următori.
- Redactați un raport (scurt) al atelierului.

Sugestii pentru gestionarea procesului de planificare:

- Schițați procesul de planificare: când și ce veți face?
- Verificați puterea de luare a deciziilor a participanților.
- Stabiliți cum vor fi luate deciziile: cine este/trebuie să fie responsabil, implicat sau consultat?
- Adoptați o abordare încurajatoare față de participanți și ascultați care sunt nevoile/preocupările lor.
- Recunoașteți și respectați interesele personale și organizaționale.
- Organizați întâlniri (online/față în față) pentru acorduri mai formale.
- Organizați ateliere (online/cu prezență fizică) pentru a face schimb de experiențe și a genera conținuturi de proiect.
- Aduceți un facilitator extern pentru ateliere, dacă este necesar (în special dacă există conflicte de interese).

Important de avut în vedere: Stilul de conducere este esențial în cursul implementării proiectelor Erasmus+. Multe dintre părțile interesate se alătură voluntar activităților Erasmus+ sau lucrând suplimentar față de sarcinile zilnice. Aceasta înseamnă că este important ca oamenii să fie inspirați și sprijiniți, nu gestionați și controlați. De fapt, există un mare risc ca oamenii să nu mai participe activ sau să nu mai colaboreze în cadrul proiectului dacă „primesc ordine” sau dacă simt că nu le sunt apreciate sau respectate contribuțiile.

4.2. Implicarea părților interesate

Definiția unei părți interesate

O parte interesată este o persoană, o comunitate, un grup sau o organizație care are un interes legat de rezultatele unei intervenții sau ale unei politici, deoarece este influențată pozitiv sau negativ de acestea sau poate să le influențeze pozitiv sau negativ.

Planificarea și implementarea unui proiect implică o mare varietate de părți interesate interne și externe (a se vedea capitolul 2 pentru distincția dintre părțile interesate interne și cele externe). Acestea trebuie să fie atrase, iar implicarea lor trebuie să fie menținută pe tot parcursul implementării proiectului.

De ce este important acest lucru? Ei bine, dacă o parte interesată cu influență susține proiectul sau decide să-l oprească, acest lucru va determina succesul sau eșecul proiectului. Este prin urmare util să aveți o reprezentare a părților interesate în funcție de puterea și interesul lor. **Matricea analizei părților interesate** (figura 3) poate fi de folos în acest sens. Axa verticală ilustrează nivelul de putere al părților interesate, iar axa orizontală arată dacă interesele acestora pot fi influențate pozitiv sau negativ.

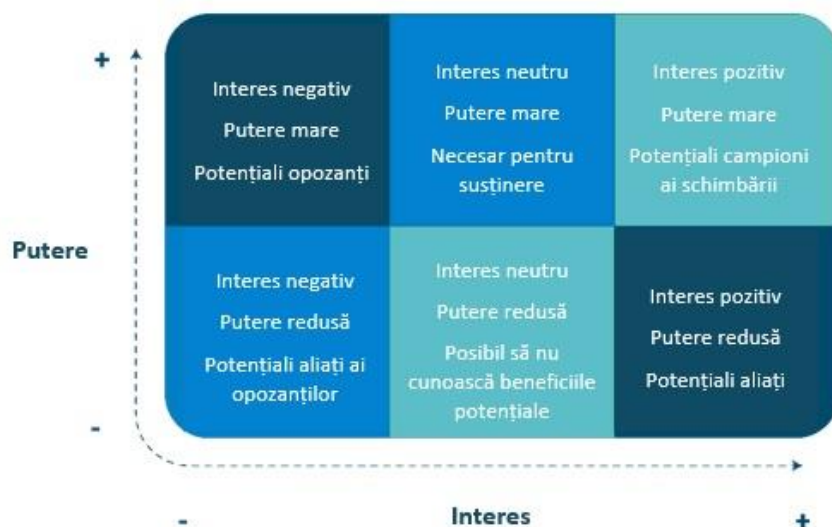


Figura 3: Matricea părților interesate

Aveți mai jos un exemplu despre cum pot fi reprezentate în matrice părțile interesate, apelând la cazul școlii secundare din Austria (de la capitolul 1). Reprezentarea exactă va fi diferită pentru diferite proiecte/organizații/ contexte.

- **Coordonator Erasmus+:** interes ridicat (personal) și putere relativ redusă, deoarece coordonatorul Erasmus+ poate să depindă de implicarea multor alți părți interesate pentru succesul proiectului.
- **Directorul școlii:** interes ridicat și putere mare. Un interes ridicat (se presupune), deoarece proiectul va aduce multe beneficii școlii. Putere mare deoarece directorul va putea să-i implice și pe alții.
- **Profesori:** Putere mare și interes mediu. Putere mare deoarece fără aceștia proiectul nu poate fi implementat. Interes mediu deoarece proiectul poate fi perceput ca o povară suplimentară.
- **Membrii comunității:** putere redusă și interes mediu.
- **Autoritățile locale:** putere mare și interes ridicat. Ține de puterea (mare) și interesul (ridicat) al acestora ca abordarea să aibă succes, iar acestea sunt esențiale pentru diseminarea rezultatelor proiectului în alte școli.
- **Părinți:** interes ridicat și putere relativ mare. Interes ridicat deoarece copiii lor sunt direct influențați de activitățile școlare. Putere mare deoarece pot transmite opinii pozitive sau negative despre școală.
- **Membri ai aceleiași categorii sociale:** Putere mare deoarece pot influența elevii să participe sau nu. Interes mediu sau neutru deoarece pot să nu vadă imediat ce beneficii le aduce proiectul (beneficiile nu sunt clare).

Reprezentarea părților interesate vă va ajuta să stabiliți cum să relaționați cu diferite părți interesate. De exemplu, vreți să creați sentimente pozitive în jurul activității Erasmus+ pentru a contribui la un comportament pozitiv în rândul membrilor aceleiași categorii sociale. În același timp, vreți să-i informați periodic pe părinți în legătură cu activitățile desfășurate. Cu cât implicați mai mult diferite părți interesate, cu atât mai mari vor fi șansele de a avea impact.

Sugestii pentru implicarea părților interesate:

- Urmăriți-i cu atenție pe opozanții posibili și pe aliații acestora.
- Neutralizați interesele negative (dacă este posibil) creând beneficii specifice în acest sens.
- Stabiliți parteneriate cu potențiali campioni ai schimbării.
- Asigurați-vă și că părțile interesate cu o putere ridicată și interese neutre beneficiază de pe urma proiectului. Atrăgeți-le în proiect. Acest lucru va crește susținerea proiectului în rândul părților interesate.
- Verificați dacă este posibil să consolidați legăturile cu potențiali aliați.
- Elaborați un plan de comunicare legat de strategia de implicare.

Exemplu de implicare reușită a părților interesate

În multe țări, coordonatorii Erasmus+ colaborează strâns cu agenția națională Erasmus+ și cu autoritățile locale și regionale prin mai multe rețele. Coordonatorii apelează la aceste rețele pentru a duce proiectul la un nivel „superior”, regional sau chiar național. Autoritățile au deseori un rol important în cadrul evenimentelor proiectului, iar coordonatorii susțin autoritățile în eforturile lor de schimbare a politicilor guvernamentale și a abordărilor educaționale existente. Ceea ce este important aici este interesul reciproc și dezvoltarea unei responsabilități comune cu privire la rezultatele proiectului!

4.3. Parteneriatele

Definiția unui parteneriat

Parteneriatele sunt relații de colaborare între actori instituționali care combină puncte forte și resurse complementare pentru realizarea unor obiective și ținte comune

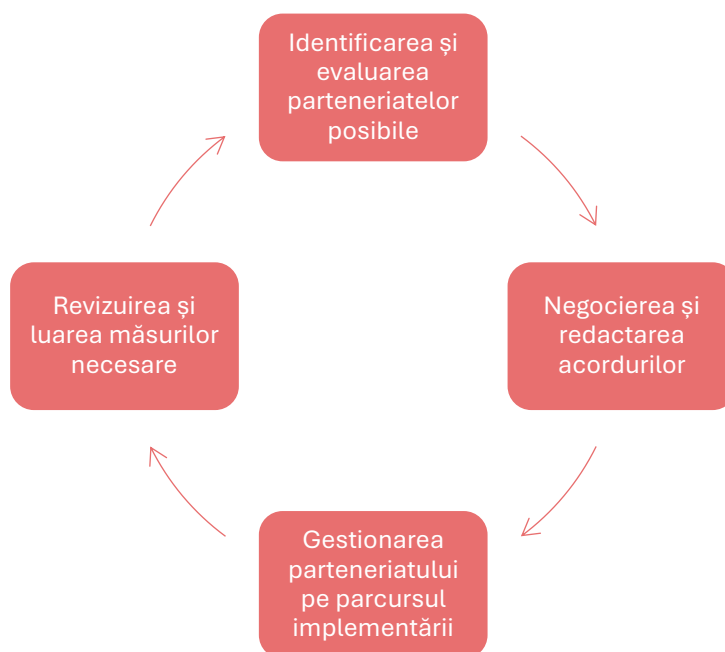
Un parteneriat se stabilește de regulă atunci când doriți să lucrați împreună cu o parte interesată externă și să îndepliniți obiective comune. Este important să structurați parteneriatul. În timpul etapei de planificare, va trebui să vă gândiți la ce tip de parteneriat vă doriți pentru a pune în aplicare un proiect de succes.

Interesele comune constituie baza tuturor parteneriatelor. Partenerii iau decizia conștientă de a stabili un parteneriat, pornind de la premisa că împreună pot face/realiza mai mult decât singuri. Ideea este de a reuni punctele forte (cunoștințe și resurse) și de a colabora pentru atingerea scopurilor comune. În proiectele Erasmus+, aceasta presupune deseori dezvoltarea de inițiative inovatoare.

În stabilirea unui parteneriat, trebuie să decideți: **1)** cum veți colabora, **2)** cum vor fi luate deciziile, **3)** care vor fi strategiile proiectului, **4)** cum vor fi împărțite rolurile/sarcinile și **5)** cum se va produce învățarea. Cu alte cuvinte, stabiliți împreună cum va arăta „sistemul de colaborare”.

Cheia pentru un parteneriat de succes este ca partenerii să realizeze că nu există o ierarhie inerentă în parteneriate; că partenerii pot să decidă și vor decide ei înșiși dacă doresc să continue (sau nu) un parteneriat, chiar dacă există un acord de parteneriat. Dacă nu sunt respectate interesele individuale și/sau organizaționale esențiale, aceasta înseamnă în multe cazuri sfârșitul parteneriatului. Este foarte important să se gestioneze dinamica și energia într-un parteneriat, ceea ce se traduce prin angajament și prin derularea fără probleme a activităților proiectului. Dacă sunt gestionate corespunzător, parteneriatele se vor extinde dincolo de durata de viață a proiectului și pot genera mult mai mult impact decât s-a preconizat la început! Un exemplu în acest sens poate fi adoptarea unei strategii naționale în domeniul educației, care a fost elaborată în cadrul unui proiect Erasmus+ și care s-a dovedit atât de reușită încât autoritățile naționale au decis să o adopte ca politică națională.

Diferite etape într-un parteneriat



Sugestii pentru stabilirea unui parteneriat eficient (și de impact):

- Acordați-vă suficient timp pentru a vă cunoaște. Inspirați-vă reciproc.
- Conveniți asupra impactului pe care doriți să-l obțineți împreună (contribuția la ...).
- Stabiliți rolurile și responsabilitățile.
- Stabiliți cum veți lua împreună decizii.
- Decideți cu privire la revizuirile periodice ale parteneriatului.
- Respectați interesele esențiale ale partenerilor.
- Asigurați-vă că toată lumea este mulțumită de acordul de parteneriat!

4.4. Învățarea împreună și managementul adaptativ

Modul în care vor fi luate deciziile (pe parcursul implementării proiectului) este stabilit atunci când începeți să lucrați împreună în etapa de planificare. Acest aspect poate fi descris și formalizat într-un acord de parteneriat. Modul în care va fi condus/gestionat proiectul face parte din acordul de parteneriat. Învățarea împreună este necesară, deoarece învățarea poate duce la decizii în cadrul proiectului care vor crește impactul.

Se poate înființa un comitet de coordonare format din părți interesate interne cheie (parteneri) și părți interesate externe, cum ar fi reprezentanți ai autorităților locale. Cine va face parte din comitetul de coordonare depinde parțial de impactul dorit. Aveți în vedere includerea persoanelor/actorilor care ar putea fi esențiali pentru creșterea impactului (din interiorul, precum și din afara organizației).

Frecvența ședințelor comitetului de coordonare va varia în funcție de natura proiectului. Ședințele pot fi organizate o dată la 3 luni (dacă este necesară învățarea/luarea unor decizii în legătură cu activitățile proiectului) sau o dată la 6-12 luni. Acesta poate fi cazul atunci când învățarea/luarea deciziilor este legată de elaborarea unor politici sau de extinderea ariei de acoperire a activităților/abordărilor proiectului.

Punerea în aplicare a unui proiect înseamnă (și) crearea unui spațiu (comun) în care poate avea loc învățarea (împreună). Această învățare poate duce la schimbări legate de strategiile proiectului în cursul implementării sau la elaborarea de politici organizaționale pe parcursul și după implementarea proiectului. Schimbările pot să însemne:

„Haideti să ne adaptăm activitățile/strategiile, astfel încât să avem mai mult impact”. Poate fi necesar ca învățarea să fie organizată formal, iar lecțiile învățate pot fi împărtășite cu comitetul de coordonare, tot pentru a crește impactul.

Sugestii pentru organizarea învățării împreună și a managementului adaptativ:

- Conveniți asupra modului în care datele furnizate de monitorizare și evaluare vor fi comunicate și utilizate în timpul ședințelor comitetului de coordonare.
- Elaborați o agendă a învățării. Această agendă poate include tot felul de teme care pot fi relevante astfel încât să ajungeți la impact. De exemplu, cum pot fi valorificate cel mai bine rezultatele proiectului pentru a produce schimbări sistemice?
- Discutați informațiile colectate pe temele din agenda învățării în cadrul ședințelor comitetului de coordonare.
- Evitați un acord de parteneriat prea rigid: permiteți o oarecare flexibilitate. Când se produce învățarea, puteți să adaptați activitățile proiectului în mod corespunzător (însă urmăriți aceleași rezultate și același impact).
- Alocați timp pentru învățare.

4.5. Organizarea proceselor de monitorizare și evaluare

Datele/informațiile trebuie să fie colectate, analizate și interpretate la timp și să fie conectate cu luarea deciziilor și cu alte utilizări, precum comunicarea cu părțile interesate interne și externe. Aceasta înseamnă că planificarea colectării și interpretării datelor/informațiilor trebuie să fie în conformitate cu utilizarea avută în vedere.

Colectarea datelor se face de regulă cu ajutorul unor metode și instrumente specifice, precum anchetele sau studiile specifice. Cheia este să vă asigurați că aceste metode și instrumente produc date fiabile. Aceasta presupune să fie testate înainte de utilizarea propriu-zisă și să verificați dacă informațiile furnizate sunt corecte/exacte.

Datele trebuie să fie și interpretate. În termeni simpli, aceasta înseamnă să vă puneți întrebarea: „Ce ne spun aceste date? Vedem schimbarea pe care o dorim? Există progrese în ceea ce privește rezultatele și impactul?”. Interpretarea datelor este cel mai bine organizată împreună cu persoana (persoanele) responsabile cu colectarea informațiilor. Dacă datele sunt dificil de interpretat, atunci pot fi completate de vizite la fața locului sau de discuții în cadrul unor grupuri tematice cu reprezentanți ai grupului de persoane care au fost intervievate/chestionate.

Sugestii pentru colectarea, analiza și interpretarea datelor:

- Integrați colectarea și analiza datelor în activitățile curente, pentru a economisi timp și a reduce povara.
- Subliniați faptul că datele sunt colectate în scopul învățării și pentru procesul propriu de luare a deciziilor.
- Evitați să lăsați impresia că procesul de colectare a datelor este un tip de control și atrage răspundere, deoarece acest lucru va influența negativ calitatea datelor.
- Oferiți feedback privind informațiile care au fost colectate/analizate împreună. Acest lucru arată că informațiile sunt valorificate și, prin urmare, sunt considerate importante, iar calitatea datelor/informațiilor crește.

Mesaj cheie: *Fiabilitatea datelor/informațiilor depinde de modul în care este organizat procesul de colectare a datelor/informațiilor.*

Alți factori care determină calitatea unui sistem M&E bun:

Capacitatea personalului	Este posibil să nu aveți suficient personal pentru a desfășura activități de monitorizare și evaluare „intensive” (de la colectarea de date la analiza și interpretarea datelor) ori membrii actuali ai personalului pot să nu aibă capacitatea de a stabili și a gestiona un sistem „intensiv”.
Fiabilitatea datelor	Principiul GIGO descrie ce se poate întâmpla cu monitorizarea și evaluarea. GIGO vine de la Garbage In, Garbage Out („Introduci gunoi, obții gunoi”). Dacă datele introduse pentru analiză nu sunt fiabile sau nu sunt bune („gunoi”), atunci informațiile produse în baza lor nu pot să fie decât „gunoi”. Altfel spus, informațiile astfel obținute sunt prin urmare inutile în scopul învățării și al luării deciziilor pentru un impact sporit.
Stocarea datelor	Pentru a stoca date/informații, cel mai bine este să utilizați (sau să dezvoltați) sistemele proprii ale organizației. Acest lucru îmbunătățește sustenabilitatea colectării datelor și le

permite și altor părți interesate interne să folosească datele. Dacă nu există deja sisteme adecvate, vă puteți dezvolta propriul sistem. Totuși, să nu îl faceți prea complicat, deoarece este posibil să fie necesar ca acest sistem să fie transferat organizației.

Sugestii cheie pentru M&E:

- Conveniți asupra a ceea ce este necesar să știți cu adevărat (cum vor fi utilizate datele/informațiile).
- Elaborați-vă propriile formulare/chestionare. Aveți grijă să fie simple/scurte.
- Proiectați având în vedere o agregare/dezagregare facilă a datelor.
- Testați chestionarele/mecanismele de colectare a datelor.
- Testați agregarea/dezagregarea (cu privire la utilizarea posibilă a datelor/informațiilor).
- Pregătiți propriile recomandări M&E (ce și cum).
- Stocați datele/informațiile astfel încât acestea să fie ușor accesibile pentru alte persoane.
- Evitați foile de calcul/bazele de date de mari dimensiuni.
- Asigurați-vă că cei care colectează datele au capacitatea de a colecta și folosesc instrumentele de colectare a datelor care au fost decise în proiect.

4.6. Gestionarea riscurilor

Definiția riscurilor

Riscurile sunt evenimente neașteptate care pot să afecteze succesul implementării și obținerea rezultatelor proiectului. Acestea sunt nesigure și în afara controlului dvs.

În proiecte, este înțelept să fii conștient de riscurile posibile. De exemplu, călătoria în străinătate în cadrul unui proiect de mobilitate generează riscuri de sănătate și siguranță. În proiectele de parteneriat, pot exista riscuri legate de angajamentele din cadrul parteneriatului. Pot apărea evenimente neprevăzute care să perturbe activitățile proiectului sau să le diminueze efectul (sau chiar mai rău!).

Cu alte cuvinte, gestionarea riscurilor este un aspect cheie în vederea obținerii impactului. Pentru a gestiona riscurile, cel mai bine este să se acționeze (prin ceea ce se numește răspuns la risc) pentru a evita aceste riscuri sau a diminua efectele negative posibile în cazul în care un risc devine realitate. Mai jos sunt indicate câteva exemple de riscuri frecvente în proiectele Erasmus+ și o strategie de răspuns.

Riscuri socioculturale. Elevii pot să nu se simtă bine în străinătate, din cauza diferențelor socioculturale, ceea ce creează un impact personal negativ. *Răspunsul la risc:* pregătiți-i pe elevi, fiți conștienți de diferențe și monitorizați-i pe parcursul schimbului. Oferiți sprijin individual când este necesar.

Riscul excluderii. Este posibil ca elevii proveniți din anumite medii sau cu anumite caracteristici să nu poată să participe pe deplin la proiect. *Răspunsul la risc:* luați acest aspect în considerare în timpul elaborării proiectului, stabiliți politici și monitorizați pe parcursul implementării, luați măsuri corective dacă este necesar.

Riscuri legate de angajamentele personale/instituționale. Organizațiile și persoanele pot avea alte priorități. *Răspunsul la risc:* dați dovadă de spirit de conducere, motivați oamenii în jurul unor obiective comune și facilitați discuțiile despre cum puteți progresa.

Sugestii pentru gestionarea riscurilor:

- Reprezentați riscurile într-o matrice a riscurilor (a se vedea figura 4) în funcție de probabilitatea producerii lor (redușă, ridicată sau 50/50) și pagubele potențiale (neimportante, distrugătoare sau 50/50).
- Încercați să evitați ca riscurile din casele roz să devină realitate, deoarece acestea sunt periculoase pentru proiect. Ce puteți face pentru a reduce probabilitatea producerii riscului sau pagubele potențiale?
- Monitorizați riscurile din zonele galbene și conveniți asupra unui răspuns la risc: ce faceți când aceste riscuri devin realitate. Atribuiți unor persoane responsabilități de răspuns la risc și includeți-le în planul proiectului.
- Continuați să identificați riscuri noi. Pe măsură ce proiectul evoluează, veți deveni conștienți și de alte riscuri.

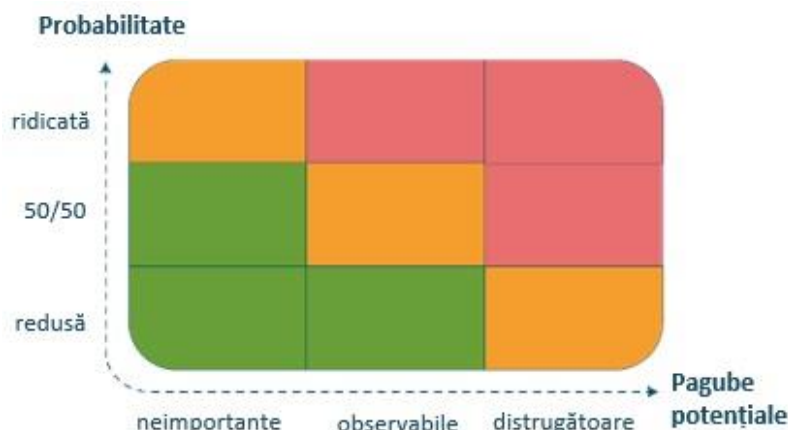


Figura 4: Matricea riscurilor

Codificarea cromatică este importantă în matricea riscurilor deoarece vă poate ajuta să stabiliți ce să faceți în legătură cu un anumit risc.

Verde = Nu sunt necesare multe acțiuni pentru riscurile din aceste casete.

Portocaliu = Țineți sub observație aceste riscuri deoarece au potențialul de a afecta proiectul. Monitorizați aceste riscuri și aplicați strategiile de răspuns la risc atunci când este necesar.

Roșu = Ocupați-vă de aceste riscuri imediat.





- Ce puteți face/veți face pentru a reduce posibilitatea ca riscul să devină realitate?
- Ce puteți face/veți face pentru a reduce pagubele potențiale ale riscului, în cazul în care devine realitate?
- Vă asumați riscul?

În mod ideal, vă doriți să „mutați” riscurile din casetele roșii în cele portocalii și verzi.

Pe scurt:

Asigurați un management orientat către impact prin organizarea și gestionarea proceselor de planificare, monitorizare și evaluare astfel încât să fie implicate părțile interesate cheie, interne și externe și să dezvoltați un sentiment de asumare cu privire la proiect și rezultatele sale (impact). Acest lucru va spori foarte mult impactul proiectului. Și nu uitați să monitorizați riscurile cheie și să elaborați o strategie de răspuns la riscuri, dacă doriți un management orientat către impact.

----- VĂ INTERESEAZĂ SĂ AFLAȚI MAI MULTE? -----

-  Există diferite instrumente pentru a defini modul de lucru cu părțile interesate cheie. De exemplu, puteți folosi forma prezentată în [instrumentul de elaborare a proiectelor Erasmus+](#) (pagina 3).
-  Există mai multe metode de analiză avansată a părților interesate și instrumente pentru a înțelege mai bine sprijinul potențial sau opoziția din partea altor părți interesate. Aceste instrumente identifică, de exemplu, diferitele niveluri de interes și de putere ale părților interesate cheie, ceea ce vă poate ajuta apoi la elaborarea proiectului, deoarece vă orientează către o strategie mai elaborată în relația cu părțile interesate respective pe tot parcursul ciclului proiectului. Dorim să vă oferim o resursă pregătită de MDF (care va fi adăugată ulterior) și un link care poate fi util pentru elaborarea unui [plan de implicare a părților interesate](#).
-  Managementul parteneriatelor. Există numeroase resurse despre managementul parteneriatelor. Două cărți de resurse care circulă de ceva vreme sunt [ghidul pentru crearea de parteneriate](#) și [ghidul parteneriatelor cu multiple părți interesate](#).
-  Managementul riscurilor. Un ghid util de la Comisia Europeană (metodologii esențiale INTPA/EC) care poate fi accesat aici: [Risk management in the Commission, Implementation Guide \(2018-2019\)](#).

Concluzii

Prin proiectele Erasmus+ urmărim să avem un impact pozitiv pentru persoane, organizații și societate. Puteți contribui în acest sens:

- definind impactul proiectului în etapa de elaborare; faceți acest lucru împreună cu părțile interesate ale proiectului;
- urmărind impactul pe parcursul implementării proiectului: colectați periodic informații despre schimbările pe care doriți să le realizați în cursul implementării;
- implicând părțile interesate, gestionând riscurile și învățând împreună, creând un impact și mai mare.

Sperăm că acest ghid v-a oferit „o foaie de parcurs” pentru crearea și gestionarea unor proiecte cu impact semnificativ și de durată. Nu trebuie ca proiectul dvs. să fie unul complicat sau mare pentru a realiza un impact cu semnificație!