



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSORU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

OIPCG DRU



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

Proiect POSDRU/57/1.3./S/30074: Facilitator pentru învățarea permanentă în școală – o nouă
profesie didactică pentru o școală care învață!

Ghid de implementare a centrelor de învățare permanentă în școală

Numele experților care au întocmit documentul:

Magdalena Balica, Irina Horga, Ciprian Fartușnic



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSORU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

OJPCG DRU



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

Cuprins

1. Activitatea centrelor comunitare de învățare permanentă în școală.....	3
2. Cine poate înființa un centru de învățare permanentă în școală?	3
1. Cum poate fi organizat un centru de învățare permanentă în școală?	4
2. Care sunt funcții si activitățile unui centru de învățare permanentă în școală?	5
3. Ce înseamnă o școală care învață?	6
4. Planificarea activităților unui centru de învățare permanentă la nivelul comunității	10
4.1. Analiza de nevoi.....	10
4.2. Exemple de analize de nevoi, realizate în diferite contexte	11
4.3. Etapele/pașii unei Analize de nevoi la nivelul comunității.....	12
4.4. Analiza SWOT.....	15
4.5. Planul de acțiune	17
Bibliografie selectivă.....	19



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSORU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

OIPC6 DRU



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

1. Activitatea centrelor comunitare de învățare permanentă în școală

Centrul de învățare permanentă în școală își va desfășura activitatea pornind de la identificarea și satisfacerea nevoilor de educație permanentă la nivelul comunității locale și de la nivelul școlii pentru toate categoriile de copii, tineri sau adulți. De asemenea, centrul de învățare permanentă în școală va contribui la corelarea studiilor și analizelor cu documentele de planificare strategică a educației și formării profesionale de la nivel județean – Planul Local de Dezvoltare a Învățământului (PLAI) și cu Planul Regional de Dezvoltare a Învățământului (PRAI)

Centrul de învățare permanentă în școală va avea rolul de a oferi informații actualizate și complete referitoare la tipurile de servicii educaționale disponibile în comunitate sau în afara acesteia, utilizând mijloace diferite de comunicare și va dezvolta servicii educaționale și activități de învățare variate

2. Cine poate înființa un centru de învățare permanentă în școală?

Centrele comunitare de învățare permanentă în școală se pot înființa de către autoritățile administrației publice locale în parteneriat cu furnizorii de educație și formare. Unitățile și instituțiile de învățământ, de sine stătător sau în parteneriat cu autoritățile locale și alte instituții și organisme publice și private: case de cultură, furnizori de formare continuă, parteneri sociali, organizații nonguvernamentale și altele asemenea pot organiza la nivel local centre comunitare de învățare permanentă, pe baza unor oferte de servicii educaționale adaptate nevoilor specifice diferitelor grupuri-țintă interesate. Înființarea centrului comunitar de învățare permanentă se face prin hotărâre a consiliului local/municipal, cu avizul prealabil conform al inspectoratului școlar județean/al Municipiului București. Condițiile minimale care trebuie îndeplinite în vederea înființării unui centru comunitar de învățare permanentă sunt:

- existența unui spațiu adecvat pentru funcționarea centrului (propriu, închiriat sau oferit de parteneri), pentru o perioadă de minim 2 ani;
- existența unui parteneriat între instituțiile implicate în derularea activităților centrului;
- asigurarea dotărilor necesare funcționării centrului, inclusiv tehnologie modernă de comunicare și conexiune la Internet;
- îndeplinirea a cel puțin două atribuții din cele prevăzute în art. 12 (1) din prezenta metodologie, una dintre acestea fiind în mod obligatoriu cea de informare, orientare și consiliere;
- analiza nevoii de educație permanentă a comunității.
- (5) Grupul țintă al activităților oferite de centrul comunitar de învățare permanentă este constituit din întreaga populație a comunității respective.

Justificarea necesității centrului se fundamentează prin realizarea profilului comunității (din perspectivă teritorială, demografică, a ocupațiilor, serviciilor, psihosocială, instituțională, antropologico-culturală) care să evidențieze realitatea locală în dinamica ei și care se constituie în punctul de plecare pentru realizarea analizei de nevoi de educație permanentă la nivelul comunității.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSORU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
ȘI SPORTULUI

OIPC6 DRU



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
ȘI SPORTULUI

Activitățile centrului sunt organizate în spații adecvate, astfel amenajate pentru a asigura integritatea fizică și psihică a participanților și care să respecte prevederile legale în vigoare referitoare la spațiile destinate educației și formării profesionale. În funcție de natura lor, activitățile se pot organiza în spații adecvate, puse la dispoziție de autoritățile administrației publice locale sau de către partenerii centrului, în condițiile prezentei metodologii.

Programul de desfășurare a activităților centrului este stabilit de conducerea centrului împreună cu responsabilul de program (angajat al centrului sau reprezentant al partenerilor) și este astfel adaptat încât să permită accesul facil al persoanelor din grupul țintă. Durata programului este flexibilă și se stabilește de către coordonatorul programului și partenerii furnizori de educație și formare, după realizarea analizei de nevoi și consultarea cu beneficiarii. Programul de desfășurare a activităților de educație și formare care au ca scop obținerea unor competențe profesionale se supune prevederilor legislației specifice, pentru obținerea, la finalul cursului, a unor certificate de competențe sau a unor certificate de calificare profesională.

1. Cum poate fi organizat un centru de învățare permanentă în școală?

Organigrama centrului comunitar de învățare permanentă este stabilită prin actul juridic de înființare și acoperă minimum cinci arii de competență: management/coordonare, servicii educaționale, servicii sociale, utilizarea noilor tehnologii de informare și comunicare, administrativ-financiar.

Centrele comunitare de învățare permanentă pot iniția colaborări cu specialiști din diverse domenii de activitate (profesori, metodiști, muzeografi, bibliotecari, psihologi, oameni de afaceri, preoți, polițiști, medici, agricultori, întreprinzători locali, ingineri, meșteri populari, meșteșugari etc.), care vor fi implicați în realizarea unor sesiuni de informare și formare pentru variate categorii de cursanți, remunerate sau realizate voluntar.

Atribuțiile personalului centrului se stabilesc, după caz, de autoritățile administrației publice locale, în colaborare cu partenerii centrului.

Centrul comunitar de învățare permanentă este condus de un manager/coordonator, numit în urma unui concurs. Managerul/coordonatorul centrului trebuie să îndeplinească următoarele condiții: experiență în organizarea de activități educaționale cu diverse categorii de vârstă, cunoașterea minim a unei limbi străine de circulație internațională, capacitatea de a utiliza tehnologia IT, abilități de comunicare și coordonare a activităților de proiect, minimă experiență în aplicarea și implementarea de proiecte cu finanțare internă sau internațională.

Centrul comunitar de învățare permanentă funcționează pe baza prezentei metodologii și a unui statut elaborat o dată cu actul juridic de înființare.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
ȘI SPORTULUI

OIPCȘ DRU



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
ȘI SPORTULUI

2. Care sunt funcții și activitățile unui centru de învățare permanentă în școală?

Centrul comunitar de învățare permanentă oferă o gamă variată de activități, adaptate la nevoile comunității. Aceste activități pot fi:

- Găzduirea și organizarea unor evenimente de informare și diseminare a principiilor învățării permanente la nivel local, județean sau regional;
- Organizarea unor discuții focalizate de grup pentru elaborarea statutului facilitatorului de învățare permanentă în școală și a regulamentului de organizare și funcționare al centrelor;
- Diseminarea informațiilor despre proiect (activități și rezultate) la nivel local, județean și regional;
- Dezvoltarea unui set de resurse pentru formarea facilitatorilor de învățare permanentă în școală;
- Implicarea în activitățile de formare a facilitatorilor de învățare permanentă în școală la nivele local, județean și regional;
- Coordonarea metodologică și monitorizarea a activităților facilitatorilor de învățare permanentă la nivel local, județean sau regional;
- Dezvoltarea de parteneriate de colaborare cu școlile din județ sau regiune și cu alți partenerii relevanți în vederea implementării activităților proiectului.
- Implementarea unor programe de educație și formare (alfabetizare, programe educaționale pentru antepreșcolari și preșcolari, educație remedială, calificare, recalificare, conversie și perfecționare profesională, programe de educație nonformală, programe de certificare a competențelor cheie etc.);
- Informare, diseminare (bibliotecă, servicii de informare, centru de documentare, bază de date actualizată cu oferta de cursuri din comunitatea extinsă etc.) și consiliere;
- Dezvoltare personală, comunitară, petrecerea timpului liber (stagii de practică, orientare către serviciile sociale, oportunități de voluntariat, consiliere în carieră, culturalizare, petrecerea timpului liber, cursuri de dezvoltare personală etc.);
- Coordonare și crearea de rețele (parteneriate cu organisme publice și private, organizații neguvernamentale, sindicale și patronale etc.).

Pentru cadrele didactice echivalarea în credite pentru educație și formare profesională a rezultatelor învățării non-formale și informale se va face de către comisia de specialitate din cadrul inspectoratelor școlare județene, în conformitate cu *Metodologia de recunoaștere a rezultatelor învățării în contexte non-formale și informale a cadrelor didactice și de echivalare a acestora în credite pentru educație și formare profesională*.

Centrul comunitar de învățare permanentă își va îndeplini funcția de coordonare și creare de rețele de educație permanentă prin încheierea de parteneriate cu alte instituții și organizații, cum sunt de exemplu: instituții de cultură, direcții și agenții publice județene, biserica, organizații neguvernamentale, furnizori publici sau privați de formare, societăți private, consorții școlare, palate și cluburi ale copiilor, muzee, case de cultură etc. și prin realizarea de rețele on line la nivel local, interjudețean, național, internațional.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
ANPDSRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

OIPCȘ DRU



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

3. Ce înseamnă o școală care învață?

Acest chestionar este de tip hârtie și creion! Notați punctajele dvs. la întrebări pe o foaie separată, apoi faceți totalul. Identificați punctele tari ale școlii și aspectele ce urmează a fi îmbunătățite cu sprijinul dvs., în calitate de facilitator online!

Caracteristicile unei școli ca organizație care învață

CONTEXTELE REALE DE ÎNVĂȚARE

Siguranța psihologică

1. Actorii școlari (elevi, părinți, profesori etc.) se simt în siguranță să spună oricând ce au în minte și se simt în siguranță să își exprime deschis părerile, chiar dacă acestea sunt diferite de ale celorlalți
 1 2 3 4 5
2. În școala mea, greșeala este considerată o experiență necesară și este asumată ca fiind parte a procesului de învățare
 1 2 3 4 5
3. Actorii școlari se simt oricând confortabil să vorbească despre ce merge și ce nu merge în școală
 1 2 3 4 5
4. Întrebările sunt apreciate și nu există întrebări nepotrivite sau stupide.
 1 2 3 4 5
5. Reușitele de grup sunt apreciate în aceeași măsură ca și cele individuale
 1 2 3 4 5

Aprecierea diferențelor

6. Diferențele de opinie sunt încurajate și apreciate.
 1 2 3 4 5
7. Punctele de vedere diferite sunt respectate.
 1 2 3 4 5
8. Diferențele de opinie sunt discutate deschis în contexte în care toți actorii au un cuvânt de spus
 1 2 3 4 5
9. În general, actorii școlari sunt deschiși la ideile celorlalți și la soluții alternative, atâta vreme cât acestea contribuie la rezolvarea unei situații
 1 2 3 4 5

Deschidere către idei noi



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
ȘI SPORTULUI

OIPC6 DRU



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
ȘI SPORTULUI

10. Ideile noi sunt apreciate, chiar dacă ar putea părea la început neobișnuite

1 2 3 4 5

11. Este încurajată asumarea riscurilor și explorarea căilor mai puțin bătătorite.

1 2 3 4 5

12. Fiecare actor școlar este interesat să găsească noi căi de a face mai bine lucrurile.

1 2 3 4 5

13. Ideile noi reușesc să mobilizeze și să creeze entuziasm

1 2 3 4 5

Timp pentru evaluare și reflecție

14. Există contexte suficiente prin care actorii școlari evaluează împreună ce merge și ce nu merge bine și gândesc împreună soluțiile

1 2 3 4 5

15. În ciuda stresului și a încărcării de zi cu zi, avem timp suficient pentru a evalua și a reflecta asupra lucrurilor care merg sau care nu merg în școala noastră

1 2 3 4 5

16. Oricât am fi de ocupați, reușim să ne mobilizăm pentru a găsi împreună soluții la o problemă

1 2 3 4 5

PRACTICI CONCRETE DE ÎNVĂȚARE

Experimentare

17. Ni se întâmplă adesea să experimentăm noi moduri de a face lucrurile.

1 2 3 4 5

18. Căutăm mereu să îmbunătățim oferta curriculară și extra-curriculară a școlii.

1 2 3 4 5

19. Explorăm noi mijloace și instrumente care să ne ajute în munca noastră (inclusiv TIC)

1 2 3 4 5

Colectarea de informații

20. Suntem mereu la curent cu ce se întâmplă la nivelul sistemului de educație (noi reglementări, noi proiecte, noi idei, noi abordări)

1 2 3 4 5

21. Suntem interesați de activitatea altor școli care au rezultate mai bune decât noi.

1 2 3 4 5

Analiza



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSORU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

OIPC DRU



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

22. În școala noastră folosim în mod curent instrumente de evaluare a diferitelor aspecte ale școlii care ne spun despre cât de bine merge școala.

1 2 3 4 5

23. Realizăm periodic câte cel puțin un raport despre situația școlii noastre pe care îl punem în discuție cu partenerii școlari pentru a găsi împreună soluții.

1 2 3 4 5

24. Atunci când identificăm o problemă trecem la rezolvarea acesteia, fără amânări sau scuze.

1 2 3 4 5

25. Fiecare decizie este luată pe baza unei analize constructive sau a unor dezbateri.

1 2 3 4 5

Formare continuă a personalului și contextele extrașcolare de învățare ale elevilor

26. Participarea la cursuri de formare a cadrelor didactice din școală este o practică reală.

1 2 3 4 5

27. Participarea la cursuri de formare a cadrelor didactice din școală este susținută și încurajată.

1 2 3 4 5

28. Participarea la elevilor la activități de învățare extrașcolară sunt susținute, încurajate și valorizate.

1 2 3 4 5

Împărtășirea experiențelor

29. Școala noastră dezvoltă parteneriate cu organizații de la care putem învăța

1 2 3 4 5

30. Feedbackul elevilor este luat în considerare pentru îmbunătățire ofertei școlii și a metodelor pe care le utilizăm

1 2 3 4 5

31. Feedbackul părinților este luat în considerare pentru îmbunătățire ofertei școlii și a metodelor pe care le utilizăm

1 2 3 4 5

32. Noile cadre didactice sosite în școală sunt sprijinite pentru a se familiariza cu practicile școlii

1 2 3 4 5

33. Există în mod curent spații (reală sau online) în care putem comunica și dezbate aspecte noi în domeniul educației

1 2 3 4 5

34. Liderii școlari sunt interesați de opiniile tuturor actorilor școlari



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSORU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
ȘI SPORTULUI

OIPC DRU



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
ȘI SPORTULUI

1

2

3

4

5

35. Liderii școlari își rezervă timp pentru a discuta despre problemele identificate și pentru a găsi soluții alternative și creative

1

2

3

4

5

36. Liderii școlari adresează întrebări relevante și sunt gata să asculte răspunsurile

1

2

3

4

5

Interpretarea chestionarului

144-180 de puncte	Școala este o organizație care învață
108-143 puncte	Școala este o organizație care învață, dar sunt aspecte care merită îmbunătățite
72-107 puncte	Sunt aspecte care încurajează învățarea organizațională, dar sunt necesare mult mai multe eforturi pentru a atinge profilul unei școli care învață, dar sunt aspecte care merită îmbunătățite
36-71 puncte	Sunt necesare eforturi strategice susținute care să încurajeze învățarea organizațională

Caracteristici ale organizației care învață

a) SPRIJINĂ CONTEXTELE DE ÎNVĂȚARE
1.1. Siguranța psihologică
1.2. Aprecierea diferențelor
1.3. Deschidere către idei noi
1.4. Timp pentru evaluare și reflecție
b) PRACTICI CONCRETE DE ÎNVĂȚARE
2.1. Experimentare
2.2. Colectarea de informații
2.3. Analiza
2.4. Formare continuă a personalului
2.5. Împărtășirea experiențelor
c) LIDERI CARE SPRIJINĂ PERMANENT ÎNVĂȚAREA



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSORU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

OIPCȘ DRU



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

4. Planificarea activităților unui centru de învățare permanentă la nivelul comunității

4.1. Analiza de nevoi

- **Ce este Analiza de nevoi (AN)?**

Analiza de nevoi este aspectul care presupune în cea mai mare măsură muncă și timp în cadrul dezvoltării unei strategii, dar nu lăsați acest lucru să vă împiedice, informația astfel colectată va reprezenta o mină de aur mai târziu. Analiza de nevoi este o investiție importantă în asigurarea participării/incluziunii diferitelor categorii de beneficiari/stakeholderi în cadrul procesului de planificare și ulterior de implementare.

Analiza de nevoi nu este o evaluare, ci ajută în principal și mai ales la a colecta, „a vedea” faptele, evidențele. Reprezintă prima etapă a procesului de planificare.

Analiza nevoilor implică:

- identificarea nevoilor = culegerea datelor.
- evaluarea nevoilor = sinteza datelor, stabilirea priorităților

Nevoile sunt cel mai adesea definite ca “gap-ul”, discrepanțe între situația actuală (current state, what it is) și situația dorită (desired state, what should be). Nevoile sunt variabile de la un context la altul.

Analiza de nevoi poate fi realizată la 3 niveluri: individual, organizațional și social.

Analiza nevoilor individuale generează date cu privire la abilitățile și background-ul educațional, la nivel individual. Spre exemplu, înainte de înscrierea la un curs de limbă străină se face o astfel de analiză pentru a stabili nivelul la care se află individul și a-l putea încadra în grupa de nivel adecvata (începător, intermediar, avansat).

Analiza nevoilor de formare la nivelul unei organizații poate fi solicitată/realizată de către angajator pentru a putea adresa nevoile de dezvoltare profesională ale angajaților sau pentru a dezvolta un anumit set de abilități. Spre exemplu, o companie dorește să vadă care sunt nevoile angajaților în ceea ce privește perfecționarea, pentru a-i putea include în programe de formare specifice.

Colectarea și analiza informațiilor despre anumite comunități reprezintă cel de-al treilea tip de analiză de nevoi. Aceasta poate include: investigarea caracteristicilor populației și ale pieței muncii locale, a programelor și resurselor care există la nivelul acelei comunități care pot sprijini proiectele și acțiunile dedicate comunității în vederea atingerii respectivelor nevoi.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI
OIPCȘ DRU



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

- **Ce nu este o Analiză de nevoi?**

O simplă identificare a dorințelor nu reprezintă în sine o analiză de nevoi. Programele pe care le doresc indivizii/grupurile/comunitățile nu corespund întotdeauna cu programele de care este nevoie sau care pot în mod fezabil fi implementate pentru a umple “gap-urile” și a rezolva discrepanțele (resurse de timp, umane, financiare). Nevoile indivizilor trebuie analizate în corelație cu nevoile angajatorilor și ale comunității.

Analiza de nevoi nu înseamnă confirmarea unei idei prestabilite. Un director de școală poate considera că o sală de sport poate rezolva problemele de violență din școală, însă aceasta poate reprezenta una dintre posibilele alternative de a adresa aceasta problematică. Înainte de a decide dacă sala de sport este cea mai bună soluție, trebuie colectate mai multe date despre cauzele agresivității și nevoile reale ale elevilor, cadrelor didactice, părinților. Altfel sala de sport va fi construită și este posibil ca problematica adresată să nu fie rezolvată sau să fie rezolvată într-o măsură nesatisfăcătoare pentru investiția financiară făcută.

- **Exemple de situații în care este necesară/recomandată o Analiză de nevoi :**

- stabilirea subiectului pe care se va focaliza o teză de licență/masterat/doctorat/cercetare. AN aduce argumente pentru focalizarea pe un aspect specific
- care este motivația angajaților. AN aduce argumente pentru fundamentarea anumitor schimbări
- necesitatea unui curs de formare online. AN aduce argumente în stabilirea conținuturilor unui curs de formare
- înainte de începerea unui proiect. AN aduce argumente pentru solicitarea finanțării necesare

O analiză de nevoi poate fi realizată într-un mod formal, extensiv, având o durată mare de timp, sau într-un mod informal, strict focalizată și realizată într-o perioadă relativ scurtă de timp.

4.2. Exemple de analize de nevoi, realizate în diferite contexte

- **Analiză de nevoi privind educația și formarea profesională din România**

<http://www.nonformalii.ro/stiri-articole-testimoniale/stiri/a-fost-publicata-analiza-de-nevoi-privind-educatia-si-formarea-profesionala>

- Analiza nevoilor de consiliere pe toata durata vietii

http://www.ise.ro/wp-content/uploads/2006/08/Analiza_Nev_Cons_pe_toata_Durata_Vietii_2006.pdf

- **Identificarea și analiza de nevoi de adaptare ale studenților la mediu academic**

http://www.ccpoc.uvt.ro/wordpress/wp-content/uploads/2012/04/Studiul-1_Identificarea-si-analiza-nevoilor-de-adaptare-ale-studentilor-la-mediul-academic.pdf

Centrul comunitar de învățare permanentă este înființat într-o comunitate anume și este construit pentru a răspunde unor nevoi specifice. Analiza nevoilor comunității reprezintă o strategie valoroasă pentru a putea obține o imagine clară asupra comunității, asupra punctelor tari și a



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSORU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

OIPCG DRU



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

ariilor problematice cu care se confruntă comunitatea. Analiza de nevoi ajută de asemenea la construirea unei viziuni împărtășite cu membrii comunității asupra strategiei de schimbare, programelor și activităților centrului.

4.3. Etapele/pașii unei Analize de nevoi la nivelul comunității

Conform Community Needs Assessment Guide elaborat de către Cesar Chaves Foundation, o analiză de nevoi reușită la nivelul comunității respectă următorii pași:

1. **Stabilirea scopului analizei de nevoi**
2. **Justificarea analizei de nevoi**
 - Ce anume dorim să știm și de ce?
 - Cum vom utiliza informația
 - Ce informații există deja și ce altceva mai avem nevoie să culegem?
 - Pe cine vom implica în culegerea datelor și de ce?
3. **Stabilirea tipurilor de date pe care le vom culege**
 - Cantitative - ex: statistici
 - Calitative - ex: interviuri personale
4. **Decizia privind instrumentele de colectare a datelor**
 - Care este cea mai potrivită metodă pentru populația/grupul țintă pe care îl avem în vedere?
 - Putem în mod real aplica instrumentul (condiționări legate de timp, bani)
 - Va oferi instrumentul informații credibile și utile?
 - Acest instrument va produce informație care va putea fi ușor analizată?
5. **Modalități de colectare a datelor**
 - Interviuri
 - Statistici oficiale
 - Evenimente curente
 - Anchete (chestionar, interviu)
 - Discuții (focus grup, discuții în grupuri mici)
 - Observație participativă
 - Community forums
6. **Analiza datelor**
 - Datele sunt de încredere?
 - Reflectă datele o nevoie generală?
 - Identificarea și eliminarea erorilor făcute în timpul colectării datelor
 - Care sunt cele mai importante teme/nevoi care reies?
7. **Comunicarea rezultatelor analizei de nevoi**

Atunci când realizăm o analiză de nevoi, trebuie să răspundem și la întrebări precum:

- CE analizăm? – focalizarea pe aspecte comune sau factori de risc
- UNDE? – raza de acțiune: cartier, oraș, regiune
- CINE? – grupurile țintă avute în vedere: tineri care au părăsit școala, familii cu membrii care lucrează în străinătate, șomeri etc.

Cele mai utilizate modalități de realizare a unei analize de nevoi la nivelul comunității



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI
OIPCG DRU



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

Confrom Community Needs Assessment Guide elaborat de către Cesar Chaves Foundation, pentru analiza nevoilor la nivelul comunității pot fi utilizate următoarele modalități:

- **Analiza datelor existente**

Pentru anumite comunități există o multitudine de date statistice descriptive disponibile: rapoarte, recensăminte, ziare locale care descriu aspecte concrete ale comunității respective.

Avantaje:

- Sunt utilizat date existente
- Analiza poate fi realizată relativ rapid
- Sunt ușor de identificat modificările în timp

Dezavantaje:

- Indicatorii sunt adesea indirecti
- Informații disponibilă poate să nu fie la zi
- Nu sunt luate în considerare percepțiilor oamenilor cu privire la propriile nevoi

- **Anchetele**

E investigat un eșantion reprezentativ pentru afla informații despre caracteristicile unei comunități (chestionare pe hârtie, online, telefonice, interviuri personale)

Avantaje:

- Datele sunt valide și de încredere
- Oferă informații despre atitudinile unei categorii largi de indivizi
- Pot fi obținute informații despre atitudini, dar și despre comportamente

Dezavantaje:

- Poate fi costisitoare (timp, finanțe)
- Construirea chestionarelor este dificilă
- Presupune mai multe abilități (tehnice, de interviuare) decât alte metode

- **Culegerea informațiilor de la experți (Key informant)**

Un expert este un lider sau un decident care cunoaște bine comunitatea și poate identifica prioritățile și îngrijorările acesteia. Experții sunt intervievați sau răspund la un chestionar asupra nevoilor comunității.

Avantaje:

- Modalitate rapidă și costuri reduse



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSORU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

OIPC DRU



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

- Chestionarele sunt ușor de realizat
- Contactele realizate în timpul interviuării pot oferi legitimitate mai târziu pentru implementare

Dezavantaje:

- Informația culeasă poate fi influențată de vârsta, ocupația, veniturile, educația expertului
- Experții pot fi în afara realităților comunității
- Numărul experților intervievați poate fi prea mic pentru a putea generaliza nevoile la întreaga comunitate

- **Întâlnirile publice (community forums)**

O întâlnire publică este o întâlnire mai largă care încurajează membrii comunității să discute despre nevoile, prioritățile, pașii pentru a adresa aceste priorități.

Avantaje:

- Ușor de realizat, costuri reduse
- Inputurile vin de la categorii foarte diverse
- Se pot îmbunătăți relațiile publice și beneficiile ulterioare pentru implementare

Dezavantaje:

- Experții intervievați pot să nu reprezinte interesele întregii comunități, ci doar al unui grup de interese
- Participanții pot utiliza întâlnirea ca o modalitate de a atrage atenția asupra unor probleme/interese personale
- Întâlnirile publice pot aduce așteptări prea înalte de la program, dincolo de ceea ce poate aduce în mod rezonabil programul

- **Focus grupurile**

Unui grup de oameni selectați după vârstă, educație, ocupație etc. le sunt adresate o serie de întrebări despre o anumită chestiune, pentru a culege opiniile lor. Se utilizează interacțiunea de grup pentru a culege informații mai de profunzime despre un aspect anume.

Avantaje:

- Relativ ușor de aplicat
- Rezultatele pot fi obținute într-o perioadă scurtă de timp
- Interacțiunile sociale dintr-un grup produc răspunsuri mai libere și mai complexe



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

OIPCȘ DRU



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

- Cercetătorul poate cere clarificări sau detalii

Dezavantaje:

- Necesită un moderator format
- Grupurile sunt adesea greu de adunat
- Răspunsurile individuale nu sunt întotdeauna independente unele de altele
- Rezultatele pot să nu fie reprezentative pentru întreaga populație din cauza caracteristicilor foarte specifice după care au fost aleși participanții

Atunci când alegem modalitățile de analiză, trebuie să avem în vedere faptul că nicio modalitate utilizată exclusiv, nu poate asigura o imagine completă. Utilizând mai multe metode și instrumente, putem îmbunătăți acuratețea informațiilor.

- **Resurse:**

Recomandări (text, video) privind etapele unei analize de nevoi la nivelul comunității, disponibile în limba engleză la adresa:

<http://www.acf.hhs.gov/programs/ocs/resource/conducting-a-community-assessment-1>

Informații suplimentare despre modalitățile de colectare a datelor pentru analiza nevoilor la nivelul comunității:

http://commdev.org/files/1880_file_HE06000.pdf

După parcurgerea acestei secvențe de lectură, recomandăm realizarea sarcinii practice Nr. 12b din Ghidul de învățare online.

4.4. Analiza SWOT

- **Ce este Analiza SWOT?**

Reprezintă o metodă de planificare strategică utilizată pentru a evalua punctele tari, punctele slabe, oportunitățile și amenințările cu privire la implementarea unui proiect sau a unei afaceri. Utilizarea acestei metode este atribuită lui Albert S. Humphrey (1996-2005), om de afaceri american și management consultant care a lucrat pentru Stanford Research Institute. El mai este cunoscut și ca The Father of TAM (Team Action Management).

Între 1960 și 1969 a derulat o cercetare pentru a vedea ce anume nu a mers în procesul de planificare din organizații pentru a putea implementa un nou sistem pentru managementul schimbării, în urma căruia a fost dezvoltată Analiza SOFT (Satisfaction, Opportunity, Fault, Threat), ulterior transformată în analiza SWOT. Au fost intervievate 1100 companii, un chestionar cu 250 de itemi a fost completat de peste 5000 directori executivi. Rezultatele studiului nu au fost publicate, considerate ca fiind, la vremea aceea, controversate.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSORU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI
OIPCG DRU



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

- **Câteva concluzii ale cercetării**

1. O afacere cuprinde sau poate fi împărțită în: afacerea de bază și afacerea în dezvoltare (acest fapt a fost re-descoperit de către Dr. Peter Senge în 1998 și publicat în cartea sa “The 5h Dimension”). Afacerea în dezvoltare se schimbă la fiecare 5-7 ani. Aceasta a fost o surpriză majoră la vremea respectivă și chema la măsuri urgente de planificare și management al schimbării.
2. Toți oamenii măsoară ceea ce obțin și ceea ce dau prin munca lor. Această analiză recompensă-efort este comparată cu a altora. Dacă este percepută ca fiind prea joasă, persoana “încetinește”.
3. “Gap-ul”, discrepanța dintre ceea ce putea fi făcut de o organizație și ceea ce a fost făcut în mod real este de 35%.
4. Sunt 3 factori care separă excelența de mediocritate:
 - Atenția exagerată pentru achiziții
 - planurile departamentale scrise pe îmbunătățiri pe termen scurt
 - educația continuă a Senior Executive.

Recomandări ale lui Albert S. Humphrey:

- Oferiți tuturor membrilor organizației oportunitatea de a își exprima părerile personale cu privire la ce funcționează și ce nu/prezent și viitor, de pe poziția pe care o dețin în companie
- Grabiți-vă să oferiți spațiu pentru “trivial issues” – aici zac bogățiile și nu în Marile Idei!

Analiza SWOT a devenit astăzi:

- instrument managerial de colectare și organizare a informației
- tehnică managerială pentru înțelegerea poziției strategice a unei organizații
- este necesară colectarea unor date atât din mediul intern, cât și din mediul extern organizației
- în urma SWOT, vor fi eliminate obiectivele prea ambițioase, de prea mare anvergură, formulate vag sau care nu conving la o analiza cost-beneficiu

Analiza SWOT

S= Strengths (Puncte tari)

W=Weaknesses (Puncte slabe)

O=Opportunities (Oportunități)



T= Threats (Amenințări)

Resursă:

Vizionați filmul despre Analiza SWOT disponibil la:

<http://www.youtube.com/watch?v=g9n-erTzwu8I>

Introduceți reflecțiile pe marginea vizionării filmului în Portofoliul personal. În măsura timpului disponibil și dacă doriți să vedeți relevanța analizei SWOT la nivel personal, puteți realiza o astfel de analiză pentru propria persoană, la momentul de carieră la care vă aflați. Introduceți în Portofoliul personal reflecții pe marginea acestui exercițiu. În ce fel v-a ajutat acest tip de analiză? Ce ați descoperit nou? Ce v-a reconfirmat?

4.5. Planul de acțiune

- **Ce este planul de acțiune?**

Reprezintă un document de programare în care sunt trasate sarcini concrete pe termen scurt într-un anumit domeniu, elaborat în conformitate cu misiunea și viziunea strategică a organizației. Dacă Viziunea reprezintă destinația finală unde dorim să ajungem pe termen foarte lung, fiind implementată printr-o Strategie de dezvoltare pe termen lung și printr-un Planul de dezvoltare pe termen mediu (Ex: PDI la nivelul școlii a fost analizat în detaliu în cadrul Temei 5), Planul de acțiune este un instrument de planificare pe termen scurt (6 luni-1an-3 ani).

Unul dintre elementele de diferențiere între un plan pe termen lung și unul pe termen scurt este acela că odată cu creșterea perioadei de planificare, abilitatea de a controla evenimentele și a prezice modificările scade. De aceea scopul planurilor pe termen lung este de a indica direcția și nu acțiunile concrete, pentru că acestea nu pot fi îndeplinite cu exactitate. Aceasta este sarcina unui Plan de acțiune pe termen scurt

Ce include planul de acțiune?

Include, de obicei sub formă tabelară (structura conceptuală a planului):

- activități
- obiectiv(e)
- rezultat(e) așteptat(e)
- indicator(i)
- responsabil(i)



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI
OIPOG DRU



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

- termen limită
- resurse financiare

Această structură variază în funcție de organizație sau de cerințele specifice pentru care e realizat un plan de acțiune (ex: construirea planului de acțiune pentru implementarea unui proiect).

După definirea structurii conceptuale, se trece la formularea concretă a sarcinilor planificate.

Unul dintre aspectele importante ale planului de acțiune sunt obiectivele. Fiecărui obiectiv îi pot corespunde 1 sau mai multe activități.

Obiectiv(e) – SMART

S – specific (Cine? Ce? Când? Cum? Grupul țintă?)

Ex: obiectiv nespecific (prea general) – organizarea unui curs de formare

Ex: obiectiv specific – organizarea unui curs de formare pe tema facilitării învățării permanente pentru 10 cadre didactice de la Școala nr. 102 Reșița pe parcursul anului școlar 2013-2014

M – măsurabil (cuantificat cantitativ/calitativ - Cât de mult(ă)? Cât de mulți(e)?

În exemplul de mai sus observăm că se poate măsura dacă a fost atins/în ce măsură a fost atins obiectivul (ex: dacă la formare au participat doar jumătate dintre cadrele didactice vizate).

A – (de) atins/abordabil. Nu se propune realizarea a ceva imposibil de atins în condițiile date (ținem cont de resursele existente, capacitatea organizației, timpul disponibil necesar)

R – relevant. Realizarea unui obiectiv să contribuie la atingerea unui obiectiv mai mare, mai

General. În exemplul de mai sus, obiectivul specific poate contribui la obiectivul general ca școala respectivă să devină un Centru de învățare permanentă în următorii 2 ani

T – încadrat în timp (obiectivul conține și data până la care este prevăzut a se realiza – Când? Până când? În ce perioadă?)

4. DIAGRAMA GANTT

Este un instrument calendaristic, permite estimarea duratei și ordinii activităților.

Reprezintă o alternativă sau o completare la PERT (Tehnica de Evaluare și Analiză a Programului) și CPM (Metoda Drumului Critic)

Pentru construirea diagramei Gantt se recomandă parcurgerea următoarelor etape:

- definirea activităților necesare pentru atingerea obiectivelor
- estimarea duratei fiecărei activități



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

OIPCG DRU



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

- ordonarea activităților într-o succesiune logică
- marcarea grafică a succesiunii activităților (ce mai simplă formă: un tabel cu diferite culori)

Avantaje

- simplitate, este ușor de realizat/ trasat, urmărit și interpretat
- oferă o imagine de ansamblu asupra activităților și timpului necesar fiecărei etape
- ilustrează limpede stadiul în care te afli la un moment dat
- instrument util în monitorizare

Dezavantaje

- încercați să vă limitați la 15-20 activități astfel încât să încapă pe o pagină și să fie ușor de urmărit și interpretat
- pot să apară probleme când sunt necesare reprogramări
- nu ne indică interdependența dintre activități și nu putem să vedem în ce fel o activitate, rămasă, spre exemplu, în urma planificării sau decalată, le va afecta și pe celelalte

Bibliografie selectivă

Analiza nevoilor de consiliere pe toata durata vieții (2006), ISE

http://www.ise.ro/wp-content/uploads/2006/08/Analiza_Nev_Cons_pe_toata_Durata_Vietii_2006.pdf

Analiză de nevoi privind educația și formarea profesională din România, MEN

<http://www.nonformalii.ro/stiri-articole-testimoniale/stiri/a-fost-publicata-analiza-de-nevoi-privind-educatia-si-formarea-profesionala>



Carter, K., Beaulieu, L. Conducting a Community Needs Assessment: Primary Data Collection techniques (1992).

http://commdev.org/files/1880_file_HEo6000.pdf

CCF/SCF Tools Conducting a Community Assessment

<http://www.acf.hhs.gov/programs/ocs/resource/conducting-a-community-assessment-1>

Community Needs Assessment Guide, Cesar E. Chavez Foundation

<http://www.fsu.edu/~flserve/resources/Chavez/Community%20Needs%20Assessment%20Guide-1.pdf>

Community needs assesment (2013), Atlanta

http://www.cdc.gov/globalhealth/fetp/training_modules/15/community-needs_fguidelines_final_09252013.pdf

Identificarea și analiza de nevoi de adaptare ale studenților la mediu academic, Universitatea de Vest din Timișoara

http://www.ccpoc.uvt.ro/wordpress/wp-content/uploads/2012/04/Studiul-1_Identificarea-si-analiza-nevoilor-de-adaptare-ale-studentilor-la-mediul-academic.pdf