

Codul Activității O14-A1

# Recomandări de Politică

Pregătită de Universitatea din Paderborn



SYNERGY








# Cuprins

<b>1.</b>	<b>Valorificarea capacităților de învățare în comunitatea de afaceri a IMM-urilor prin proiectul SYNERGY .....</b>	<b>2</b>
1.1	Scopul documentului “Recomandări de Politică” .....	4
<b>2.</b>	<b>Argumentare: Răspunsul la nevoile de pregătire din IMM-urile europene .....</b>	<b>5</b>
<b>3.</b>	<b>Abordarea SYNERGY: Mini-învățare pentru IMM-uri, Formare de Formatori și Micro-Rețele Sociale.....</b>	<b>8</b>
3.1	Rezultatele Auditului: Identificarea Cerințelor si Nevoilor de Formare .....	9
3.2	Mini-Resurse de învățare .....	10
<b>4.</b>	<b>Asigurarea calității: Colaborarea cu grupurile țintă .....</b>	<b>12</b>
<b>5.</b>	<b>Recomandări de politică și Evaluare .....</b>	<b>13</b>
5.1	Leții învățate din Proiectul SYNERGY .....	14
5.1.1.	<i>Gestionarea și implemenarea unui proiect Erasmus+ și a unui Consorțiu .....</i>	<i>14</i>
5.1.2.	<i>Colaborarea cu IMM-urile și profesinistii VET la nivel.....</i>	<i>15</i>
<b>6.</b>	<b>Concluzii și recomandări finale pentru proiecte viitoare.....</b>	<b>18</b>
<b>7.</b>	<b>Referințe .....</b>	<b>20</b>

# 1. Valorificarea capacităților de învățare în comunitatea de afaceri a IMM-urilor prin proiectul SYNERGY

■ SYNERGY este un proiect inovator, care își propune să aducă împreună instructorii și practicienii din domeniul educației vocaționale și formării profesionale (VET) din întreaga Europă în parteneriat cu proprietarii de IMM-uri și microîntreprinderi pentru a explora nevoile de învățare ale proprietarilor de afaceri. Prin utilizarea de soluții de învățare inovative proiectul SYNERGY a creat o bibliotecă online de resurse de mini-învățare pentru proprietarii de afaceri. Lucrând pentru a reduce distanța din lumea reală dintre oportunitățile de formare pe care VET le oferă proprietarilor de întreprinderi mici și cerințele oamenilor de afaceri în termeni de formare, dezvoltare și perfecționare, proiectul SYNERGY a vizat oferirea unei forme alternative de învățare care în prezent nu este disponibilă pe scară largă în VET.

Început din septembrie 2014, și sprijinit de Léargas, Agenția Națională Irlandeză, cu finanțare de la programul Erasmus + , proiectul SYNERGY a fost promovat de un consorțiu de proiect format de șapte organizații din tot cuprinsul Europei, respectiv Irlanda, Italia, România, Cipru, Grecia, Germania și Finlanda.

	Meath (Coordonator)		
	CARDET		A.RE.S scarl.
	Universitatea din Paderborn		Universitatea din Peloponnes
	AOA Arges		InnoventumOy

Tabel 1: Partenerii consorțiului SYNERGY

Pe parcursul desfășurării proiectului, consorțiul a lucrat în parteneriat cu subgrupurile locale, formate din reprezentanți din domeniul educației vocaționale și formării profesionale și ai sectoarelor de IMM-uri în fiecare țară parteneră, pentru a se asigura că oportunitățile de învățare și de schimburi au fost create și susținute un moment dat și într-un format potrivit și adecvat pentru oamenii de afaceri constrânși de timp. Prin utilizarea rețelelor sociale, proiectul SYNERGY a încercat să reunească proprietari de afaceri, formatori, mentori și agenți din întreprinderi pentru a promova o cultură de învățare în cadrul sectorului de micro întreprinderi, promovând dezvoltarea inteligentă, durabilă și incluzivă. Consultându-se cu proprietarii de afaceri mici din Europa, echipa proiectului a:

1. dezvoltat o serie de mini cursuri de formare profesională
2. furnizat gratuit resurse informaționale ;
3. facilitat dezvoltarea rețelelor online și mentoratului;
4. abordat nevoile reale de formare din sectorul micro-întreprinderi lor și IMM-urilor.

Pentru a atinge obiectivele ambițioase ale proiectului, consorțiul a parcurs mai multe etape de activități colaborând cu reprezentanții grupului țintă, ceea ce înseamnă că au avut un activ rol de sprijin în procesul de cercetare, precum și în dezvoltarea, testarea, diseminarea și exploatarea tuturor rezultatelor proiectului. Această abordare a lucrat ca un mecanism cheie de asigurare a calității pentru proiect deoarece a validat rezultatele proiectului în fiecare etapă a dezvoltării lor, a modelat revizuirea și reflexia fazelor următoarelor rezultate:

1. Cele mai bune și moderne practici de cercetare naționale și rapoartele de audit au documentat nevoile de învățare și de preferințele IMM-urilor, care la rândul lor au acționat ca dovadă de bază pentru activitatea de dezvoltare a proiectului;
2. Un curriculum personalizat însoțit de manualul tutorelui și registre de lucru ale studenților, acreditate la nivel 6 QQI în cadrul național irlandez de calificări, sprijinirea practicienilor VET pentru a crea resurse de mini-învățare;
3. Synergyexchange.eu: o rețea online socială și o platforma de e-learning, care oferă proprietarilor de întreprinderi și practicienilor VET posibilitatea de a se conecta și de a schimba cunoștințe, experiențe și informații;

4. Introducerea programului Pedagogie, asistarea proprietarilor de micro-întreprinderi pentru a utiliza platforma SYNERGY Exchange, pentru a se angaja în oportunități de învățare de la persoană la persoană și de a oferi o înțelegere corectă a elementelor de bază ale e-didacticii, pentru evaluarea resurselor de învățare on-line și a mediilor de învățare on-line, și pentru producerea de resurse de învățare de calitate pentru parteneri.
5. O suită de resurse de micro-învățare on-line dezvoltate pentru mediul de afaceri, folosind cele mai bune practici în micro-învățare și e-didactică

## Scopul documentului “Recomandări de Politică”

Scopul principal al acestui document este să demonstreze modul în care aceste rezultate sunt relevante pentru grupurile țintă din proiect și întreaga Comunitatea Europeană și furnizează recomandări pentru activitățile viitoare în acest domeniu.

În acest sens, lucrarea oferă argumente bazate pe o analiză a literaturii recente, pe dovezi științifice, experiențele echipei de proiect SYNERGY și ale membrilor subgrupurilor locale și părților interesate asociate. Din experiența noastră de lucru cu sectorul VET și IMM-uri, echipa proiectului Synergy a vrut să aducă schimbări în două domenii principale privind politica VET și practica în ceea ce privește furnizarea de educație și oportunități de formare pentru IMM-uri. Bazat pe experiența noastră, în oferta proiectul SYNERGY, partenerii au convenit asupra două recomandări principale:

1. Învățarea de la persoană la persoană (peer-to-peer), învățarea on-line și tehnicile de micro-învățare ar trebui încurajate pentru a ușura accesul la educația vocațională și formarea profesională și a răspunde nevoilor din IMM-uri.
2. Educația inițială și continuă pentru profesioniștii din domeniul VET ar trebui să includă pegătirea în e-didactica, astfel încât să poată dezvolta cursuri cuprinzătoare, concise și relevante ca parte a serviciilor oferite.

Această lucrare se adresează atât factorilor de decizie în politica națională și europeană, precum și celor care lucrează în sectorul VET și IMM-uri, reflectă experiențele acest consorțiu de proiect în încercarea de a pune în practică aceste obiective de politică inovatoare.

## 2. Argumentare: Răspunsul la nevoile de pregătire din IMM-urile europene

■ Întreprinderile mici și mijlocii<sup>1</sup> (IMM) sunt coloana vertebrală a societății și economiei Uniunii Europene. Ele reprezintă 99,8 %, sau 22,3 de milioane din totalul întreprinderilor din cele 28 state ale Uniunii Europene, contribuie la valoarea adăugată brută cu 57.5 %, procentul variind de la 50.1 % în Polonia la 74,9 % în Estonia. În medie, fiecare km<sup>2</sup> de suprafața de terenuri a Uniunii Europene găzduiește cinci IMM-uri. Spre deosebire de întreprinderile mari, IMM-uri sunt active în principal în sectorul de servicii.

În 2012, aceste întreprinderi angajează în medie 67 % din forța de muncă cu normă întreagă, procentul variind de la 53 % în Marea Britanie până la 86,5 % în Grecia. În același an, 2,3 de milioane de noi întreprinderi au fost fondate în UE, 70,8 % din aceste întreprinderi având asociat unic (a se vedea Muller, P. et al. 2015, p. 3-5; Eurostat 2015 [1] [2]). Aceste cifre subliniază importanța IMM-urilor în cadrul economiei europene, pentru bogăția și prosperitatea cetățenilor.

Din cauza impactului viitor în sustenabilitatea economică europeană, garantarea bunăstării, inovativității și competitivitatea IMM-urilor este de maximă importanță. Într-o economie bazată pe cunoaștere, cum este cea cultivată în Europa, necesitatea de a asigura furnizarea de oportunități de perfecționare relevante și de calitate pentru sectorul IMM-urilor este extrem de important. Din acest motiv, politicile elaborate și implementate de către Uniunea Europeană și Comisia Europeană au fost însărcinate cu promovarea antreprenoriatului și dezvoltarea abilităților antreprenoriale, cunoștințelor și competențelor printre cetățenii europeni (a se vedea Eurostat 2015 [2]).

Formarea continuă, activitățile de dezvoltare influențează pozitiv atât întreprinderile cât și lucrătorii. Oportunități de perfecționare relevante și în timp util sunt necesare pentru a îmbunătăți performanța, pentru a obține avantaje competitive, pentru a stimula angajarea

---

<sup>1</sup> În conformitate cu recomandarea UE 2003/361 IMM-urile sunt întreprinderi cu numărul de angajați <250, și o cifra de afaceri € 50m ≤. Astfel, cu termenul "IMM", ne referim la grupul de micro-întreprinderi (numărul de angajați <10; cifra de afaceri ≤ € 2m), întreprinderile mici (<50, ≤ € 10m), și întreprinderi mijlocii (<250, ≤ € 50m). Mai mult decât atât, este important de remarcat faptul că statisticile exclud întotdeauna sectorul financiar.

și pentru a crește profitul. În schimb, un nivel scăzut de participare la formarea profesională continuă și la activitățile de dezvoltare împiedică progresul, inovarea și crearea de avantaje competitive. În plus, faptul de a nu furniza instruire și oportunități de dezvoltare angajaților, are un impact negativ asupra satisfacției în muncă și a angajamentului lor în organizație.

Deși importanța formării și dezvoltării este larg acceptată, mai multe studii au arătat că barierele de investiții în pregătire și dezvoltare sunt mai substanțiale pentru IMM-uri în comparație cu organizațiile mai mari. (de Vos, A. / Willemse, I. 2011, p. 15).

În ceea ce privește instruirea formală, literatura și studiile recente identifică, printre altele, următoarele bariere care variază doar ușor între diferite țări europene (de Vos, A se vedea / Willemse, I. 2011 p.15, 17, 35; Susomrith, P. / Coetzer, A. J. 2013, p. 226f.):

1. Participarea la formare este prea costisitoare, investiția în instruire formală este disproporționat de mare pentru întreprinderile mai mici comparativ cu organizațiile mai mari;
2. Participarea la formare pot implica o scădere a producției - poate fi dificil pentru o companie sa contrabalanseze scaderea producției, atunci când angajatul participă la formare;
3. Oportunități de instruire și dezvoltare potrivite lipsesc sau sunt insuficient adaptate la nevoile de formare ale angajaților și proprietarilor-neconcordanță între nevoile reale ale oamenilor de afaceri și angajaților, între conținutul metodologiei de formare livrate și ofertele curente;
4. Lipsa de interes în ceea ce privește acest subiect – există o lipsă de conștientizare în ceea ce privește nevoile existente, și, de asemenea, lipsa de luarea în considerare a atitudinilor negative proprietar-managerilor față de instruire și dezvoltare;
5. Risc de braconaj a lucrătorilor înalt calificați – există posibilitatea ca IMM-urile în cauză să recruteze angajați înalt calificați la alt angajator în loc de a-și perfecționa proprii angajați.

În timp ce acest lucru este valabil mai ales pentru instruirea formală și oportunitățile de dezvoltare, analiza literaturii recente indică faptul că mai multă atenție ar trebui acordată oportunității de formare informală pentru a depăși barierele și obstacolele de învățare, menționate mai sus (cf. de Vos, A / Willemse, I. 2011, p. 17). “Învățarea informală este fel de important ca învățarea

formală” (ibid. p.14), și vă poate ajuta pentru a depăși barierele menționate, astfel ca măsuri informale sunt adesea mai eficiente din punct de vedere al costului și timpului. Prin urmare, proprietarii de întreprinderi mici în special pot beneficia de oportunități de învățare informală atunci când dezvoltă competențe necesare în rândul forței lor de muncă.

Colegii pot fi o sursă principală de oportunități de învățare informală pentru angajații cu un deficit de abilități; cu toate acestea, o analiză a literaturii recente arată că rețelele informale sunt, de asemenea, văzute ca foarte importante (ibidem. p. 37). Din acest punct de vedere, echipa proiectului Synergy s-a angajat să dezvolte și disemineze Synergyexchange.eu ca platformă proprie personalizată de învățare online, special construită pentru a încuraja crearea de rețele interne și externe și pentru a permite schimbul de cunoștințe între colegi, colegi și experți, pentru IMM-urile din Europa. Această platformă permite stabilirea de relații de mentorat dintre grupurile de participanți; oferă oportunități de învățare interactivă și schimbul de cunoștințe între profesioniștii VET și actorii din comunitatea de IMM-uri, utilizarea instrumentelor cursului online specializat pentru a crea conținuturi inovatoare, și a permite membrilor grupului țintă din proiectul SYNERGY accesul la cursuri de formare relevante (cf. rezumat raport audit, p17)



### 3. Abordarea SYNERGY: Mini-învățare pentru IMM-uri, Formare de Formatori și Micro-Rețele Sociale

■ Dezvoltarea unei culturi de învățare în rândul micro-întreprinderilor a constituit o adevărată provocare care încă solicită intervenții concertate la nivel practic și de politică. Într-o piață globală aflată într-o rapidă dezvoltare și schimbare, nevoia de interacțiune corespunzătoare și continuă între mediul de afaceri și furnizorii de învățământ vocațional, este critică. Având la bază raționamentul că proprietarii de micro-întreprinderi identifică durata cursului sau chiar a lecției ca principalul impediment în angrenarea educației și formării, partenerii din cadrul consorțiului țin să îmbunătățească calitatea și relevanța furnizării de formare către acest grup țintă prin producerea bazată pe informații obținute din Cercetare, unui set de mini-resurse de învățare care folosesc metode audio-vizuale de training pentru a umple golurile existente în conținutul programelor de formare furnizate în prezent.

În timp ce în prezent educația și formarea în sectorul IMM-urilor este concentrată pe cultivarea abilităților, Echipa proiectului SYNERGY crede că este de asemenea important să se cultiveze și atitudinea în ceea ce privește angrenarea în programe de formare vocațională. Pentru a schimba această schimbare de atitudine, consorțiul SYNERGY a identificat și dezvoltat un model inovativ și multi-fațetat care furnizează o abordare nouă și atractivă a educației și formării în sectorul micro-întreprinderilor, abordare adusă la viață prin intermediul platformei online Synergymarketplace.eu. În același timp, consorțiul a identificat provocările cu care s-au confruntat furnizorii de formare vocațională în tranziția de la mediile de învățare tradiționale la aceste medii de învățare, mai flexibile și deschise. În sprijinul noului lor rol de e-tutori, consorțiul SYNERGY a dezvoltat și livrat un program de formare personalizat pentru personalul din învățământul vocațional; ajutându-i să înțeleagă mai bine lumea afacerilor din perspectiva micro-întreprinderilor și sprijinindu-i să lucreze în aceste noi medii de învățare on-line fără pierderea stimei sau statutului.

Pentru a implementa abordarea sa asupra rezolvării problemei furnizării într-o manieră inadecvată a formării vocaționale către comunitatea europeană de IMM-uri, consorțiul proiectului a derulat o cercetare, a proiectat un ghid pentru producerea de mini-programe de învățare, și a dezvoltat platforma de învățare Synergymarketplace.eu punând în contact IMM-urile și formatorii.

### 3.1 Mini-Resurse de învățare

Cercetarea noastră și chestiunile identificate de audit, care sunt disponibile în totalitate pe [www.projectsynergy.eu](http://www.projectsynergy.eu), indică în mod clar că proprietarii de IMM-uri și angajații lor au un timp limitat pe care să îl dedice formării. Astfel, formarea trebuie să corespundă nevoilor lor de învățare într-o manieră oportună și eficientă. Pentru a răspunde acestei nevoi, Echipa de proiect a decis să se bazeze pe așa numitul bite-sized format (format de durată scurtă) pentru programele de învățare, care sunt caracterizate de concentrarea pe o tematică simplă și natură scurtă, concisă.

Resursele de învățare de durată scurtă sunt proiectate de obicei ca și cursuri bazate pe mijloace video, distribuite prin intermediul platformelor online sau a sistemelor de management al învățării și de obicei au o durată de până la 15 minute. În februarie 2016, Meath Partnership a găzduit un grup de 21 de titori de învățământ vocațional din cadrul consorțiului, pentru a realiza o primă simulare a Curriculei personalizate SYNERGY Train-the-Trainer. Pe parcursul acestui training, a apărut ideea că această durată poate fi prea lungă, și că un program de învățare audio-vizual cu o durată de 6 – 8 minute, ar fi cel mai potrivit pentru nevoile firmelor. Cu un interval de timp atât de scurt pentru furnizarea formării, și pentru a asigura un standard comun de calitate în rândul tuturor miniprogramelor de învățare realizate, a fost necesară crearea unei structuri didactice solide pe care autorii de conținut de învățare să se poată baza atunci când își crează mini-programele de învățare. Astfel, partenerii au dezvoltat o structură (vezi Figura 1) bazată pe o înțelegere constructivă a învățării; în timp ce schițau teoriile învățării adulților și a preferințelor de învățare. Acest model a adus asigurări că resursele de învățare sunt orientate spre practică, includ părți reflectivă și faze de transfer, și sprijină auto-evaluarea învățării prin integrarea de activități de evaluare.

Cum autorii nu sunt tipic experți nici în training, nici în domeniul tehnic, Echipa de proiect a creat și un program de Introducere în Pedagogie; care califică proprietarii de afaceri să creeze resurse de învățare, folosind instrumentele ușor de utilizat, de creare a cursului, pe care InnoventumOy, partenerul tehnic din proiect, le-a integrat în structura platformei Synergyexchange.eu. Aici, un curs în format video poate fi creat prin combinarea unei prezentări PowerPoint cu un fișier audio, înregistrat separat de autorul resursei de învățare. Platforma Synergy Exchange oferă utilizatorilor un set de instrumente care le permite să își sincronizeze slide-urile cu fișierele

audio. Platforma Synergy Exchange oferă oportunitatea fie de a crea cursuri de sine stătătoare cu o tematică restrânsă, bine orientată, sau o suită de două sau mai multe cursuri care se bazează unul pe celălalt, dar urmează aceeași structură, cum este exemplificat în Figura 1.

Figura 1: Structura mini-programului de învățare



### 3.2 Micro Rețele Sociale: Platforma SYNERGY Exchange

Platforma SYNERGY Exchange a fost proiectată ca un mediu de învățare de la persoană la persoană (peer-to-peer), care țintește să găzduiască schimbul de informații, experiențe și cunoștințe fie în organizația de business, între firme și între firme și furnizorii de formare.

Micro Rețelele Sociale sunt structuri organizaționale care permit proprietarilor de firme și furnizorilor de învățământ vocațional să reunească grupuri online, în funcție de sectorul industrial din care fac parte, tema cursului ce urmează să fie furnizat sau locația geografică a grupului,

etc. În cadrul acestor grupuri, membrii, pe care i-am numit peers (egali), pot face schimb de informații și experiențe folosind un forum de discuții private; și pot de asemenea să încarce, adapteze, împărtășească și să circule resursele de învățare unul altuia, fără a le face accesibile publicului. Este, de asemenea, posibil să fii membru în diferite grupuri sau rețele în același timp.

Un avantaj al acestor rețele este acela că le permite membrilor să își evidențieze nevoile de învățare, astfel încât alt membru să poată furniza resurse similare și astfel să acorde suport în învățare. În plus, membrii pot discuta diferite studii de caz, de exemplu, și pot da și furniza feedback sub forma evaluării membrilor de către ceilalți membri. Beneficiul pentru furnizorii de formare vocațională este acela că vor deveni familiarizați cu nevoile IMM-urilor, grupurile lor țintă, și pot folosi informația și resursele pentru a-și contura oferta de formare pentru acest grup de cursanți.

## 4. Asigurarea calității: Colaborarea cu grupurile țintă

■ Conceptul proiectului SYNERGY este bazat pe credința puternică în faptul că teoria și practica trebuie puse împreună pentru a putea asigura calitate, relevanță și utilizabilitatea produselor create. Feedback-ul de la unul din viitoarele grupuri țintă este important din același motiv. Astfel, sub-grupurile locale constând în proprietarii de IMM-uri, manageri și angajați și furnizori de învățământ vocațional au fost identificați în fiecare din cele șase țări partenere, și anume: Irlanda, Germania, Italia, România, Grecia și Cipru.

Toți partenerii și-au stabilit sub-grupurile locale în faza inițială a proiectului. Aceste grupuri constau în proprietarii de IMM-uri și furnizori de învățământ vocațional care au ajutat la trasarea rezultatelor proiectului și la asigurarea calității. Prin implicarea membrilor grupului țintă al proiectului încă din această fază incipient, partenerii proiectului au evitat necesitatea efectuării de schimbări costisitoare a rezultatelor în faze mai avansate ale proiectului; deoarece au primit feedback constant și consistent de la membrii sub-grupurilor locale în fiecare etapă a proiectului.

Implicarea proprietarilor de IMM-uri și a managerilor în proiectarea și dezvoltarea platformei SYNERGY Exchange și în producerea de mini-programe de învățare a fost esențială pentru obținerea calității rezultatelor proiectului, care au fost relevante în raport cu nevoile acestui grup țintă.

Pe lângă asigurarea calității rezultatelor proiectului, colaborarea cu reprezentanții grupului țintă și derularea de activități de formare împreună cu ei a ajutat la recrutarea de noi utilizatori pentru micro-rețelele sociale locale. Micro-rețelele sociale locale au fost proiectate ca rețele de la persoană la persoană (peer-to-peer); acest lucru însemnând că persoanele care împart aceleași interese pot fi puse în contact fără o ierarhie formală; în orice caz însă, moderatorii site-ului putând să urmărească și să direcționeze interacțiunea lor. Discuțiile și oportunitățile de învățare direct și evaluare, găzduite prin platforma SYNERGY Exchange, au constituit o sursă valoroasă de învățare atât pentru comunitățile de IMM-uri, cât și pentru cele de furnizori de învățământ vocațional.

## 5. Recomandări de politică și Evaluare

■ SYNERGY – Valorificare Activelor de Învățare în cadrul Comunității de Afaceri a IMM-urilor a fost un proiect ambițios care și-a asumat să testeze o nouă metodă de sprijinire a modului în care sectorul IMM-urilor și al furnizorilor de învățare vocațională interacționează. De asemenea proiectul a avut ca țintă să transforme modul în care sunt proiectate și șirate oportunitățile de formare vocațională comunității de afaceri din Europa, cu scopul de a crește gradul de profesionalism al practicanților de învățământ vocațional pentru a răspunde mai bine nevoilor firmelor, și în schimb, reducând riscul eșecului afacerilor. În timp ce în mare parte proiectul a fost un success, cu așa o asumare ambițioasă, echipa de proiect acceptă că întotdeauna există loc de mai bine. La începutul acestei lucrări, am făcut următoarele recomandări de politici:

1. Învățarea de la persoană la persoană (peer-to-peer), învățarea online (e-learning) și tehnicile de micro-învățare ar trebui să fie încurajate pentru a face învățarea vocațională mai accesibilă, relevantă și potrivită nevoilor comunității de afaceri a IMM-urilor;
2. Învățare inițială și continuă pentru furnizorii de învățământ vocațional ar trebui să includă coaching-ul în activitatea e-didactică, astfel încât să poată fi dezvoltate cursuri de formare și resurse comprehensive, concise și relevante pentru industrie, de către furnizorii de învățământ vocațional ca parte a ofetei lor de servicii.

Pentru a aprecia meritele și provocările întâmpinate la punerea în aplicare a acestor recomandări de politică, echipa de proiect a revizuit și luat în considerare experiențele noastre de a dezvolta și implementa proiectul SYNERGY pe parcursul ultimelor 24 de luni. Mai jos este un rezumat a ceea ce am învățat prin implicarea noastră în cadrul proiectului SYNERGY, și ceea ce am face diferit dacă am ar trebui să implementăm din nou acest proiect.

## 5.1 Lecții învățate din Proiectul SYNERGY

Lecțiile învățate pot fi împărțite în două categorii diferite. În primul rând, partenerii au reflectat asupra ceea ce am învățat de la gestionarea și punerea în aplicare a unui astfel de proiect ambițios, iar în al doilea rând am revizuit ceea ce am învățat în urma interacțiunii cu cele două grupuri țintă ale proiectului, proprietarii/managerii de micro-întreprinderi și profesioniști/formatorii VET, adresând în mod specific recomandările noastre de noi politici .

În următoarele paragrafe, veți vedea că proiectul nostru a oferit mai multe oportunități de a învăța lecții valoroase, care pot fi de ajutor pentru reușita altor proiecte; fie dezvoltate de echipa de proiect, ca parte a “Sinergy 2.0” sau altor consorții de proiect interesate în domeniul educației și formării profesionale pentru întreprinderile mici și mijlocii.

### 5.1.1. Gestionarea și implemenarea unui proiect Erasmus+ și a unui Consorțiu

Consortiul de proiect SINERGY a fost compus din parteneri cu diferite seturi de abilități, competențe, experiențe și expertiză. Ca urmare a acestui fapt, competențele organizațiilor partenere a variat foarte mult, de la universități și centre de cercetare cu expertiza teoretică, la furnizori de servicii de formare care au avut experiența practică și acces direct la grupurile țintă; de asemenea beneficiind de susținerea unui partener cu expertiză tehnică, cu o experiență semnificativă de a dezvolta site-uri cu capacități de e-learning și crearea de rețele. Acest lucru a fost considerat un punct forte al consorțiului; beneficiind astfel de perspective diferite pe aceeași temă care să conducă la o calitate și discuții productive. Consorțiile formate doar din parteneri cu expertiza teoretică, duc lipsă experiența practică și contactele necesare pentru a ajunge la grupul țintă al proiectului; în mod similar, și cele formate din parteneri cu expertiză exclusiv practică sau tehnică pot duce lipsă fundamentul teoretic pentru dezvoltarea produselor și livrabilelor. Consorțiul Synergy a găsit echilibrul corect între cele două perspective, iar ca urmare a atingerii cu succes a obiectivelor proiectului, în cazul în care acest proiect va fi din nou dezvoltat recomandăm o compoziție similară a viitorului consorțiu.

În ceea ce privește fazele de lucru proiectate când a fost scrisă cererea de finanțare, am început activitatea proiectului Synergy cu un proces de cercetare și de audit realizat pe teren dar și la birou, care a fost implementată în mod curent și care a utilizat din plin expertiza teoretică și practică a partenerilor aflați în jurul mesei. Aceste procese au avut o importanță semnificativă

pentru implementarea cu succes a proiectului; în sensul că acestea ne-a permis să obținem o imagine de ansamblu a status quo-ului în ceea ce privește educația și formarea profesională oferită IMM-urilor din fiecare țară parteneră, nevoile de formare ale formatorilor și cele mai bune practici din acest domeniu .

Rezultatele obținute în aceste procese au reprezentat baza pentru viitoare acțiuni de implementare și de dezvoltare a proiectului, și a conturat abordarea noastră în lucrul cu IMM-urile și organizațiile VET.

Privind înapoi, putem spune că aceasta a fost o abordare bună de urmat pentru simplul motiv că ne-a ajutat să înțelegem mai bine problemele cu care se confruntă proprietarii de micro-întreprinderi în ceea ce privește accesul la formarea și extinderea și dezvoltarea competențelor , și era extrem de important ca noi să înțelegem problema din perspectiva lor, pentru identificarea cu succes a unei soluții.

### 5.1.2. Colaborarea cu IMM-urile și profesioniștii VET la nivel local

Un element cheie al proiectului SYNERGY a fost acela de a implica proprietarii de micro-întreprinderi și profesioniștii VET de la nivel local în acest proiect; începând cu sarcinile inițiale de planificare și de cercetare, și continuând cu dezvoltarea , testarea resurselor și etapele finale ale proiectului de diseminare și exploatare a rezultatelor. Privind în retrospectivă, și având în vedere scopul nostru de a stabili o comunitate de învățare cu o cultură de învățare activă, considerăm că implicând membri ai grupului țintă, prin sub-grupurile locale a fost abordarea corectă, și recomandăm viitoarelor consorții să adopte aceeași abordare. Acționând ca un consiliu de sondare pentru ideile și planurile pentru dezvoltarea rezultatelor proiectului nostru, aceste sub-grupuri au avut o funcție practică atunci când proiectul a intrat în faza de punere în aplicare; în care fiecare partener a avut un grup de testare a rezultatelor și acces direct la un public țintă capabil să a ne ajute cu resurse de formare, pentru a oferi astfel programe de formare și să reușim dezvoltăm rețele on-line prin intermediul Exchange SYNERGY.

Reflectând asupra experiențelor de lucru cu grupul țintă din fiecare țară parteneră, putem fi de acord că acele țări în care au existat actualizări frecvente cu privire la evoluția proiectului și în care partenerii au solicitat în mod activ participarea și implicarea publicului țintă, grupurile-țintă au fost mai mulțumite .



Pentru a asigura acest nivel de cooperare de la grupurile-țintă, este necesar să se cultive interesul lor pentru acest proiect printr-o comunicare activă. Trebuie găsit un echilibru între a fi prea exigent, iar individul să se simtă copleșit și să se retragă din proiect sau de a fi prea nepăsător și să isi pierdă interesul.

Cu toate acestea, ceea ce am învățat din experiența noastră este că, atâta timp cât proprietarii de afaceri și profesioniști VET continuă să vadă beneficiul implicării lor în proiect, ei vor fi dispuși să sprijine activitățile proiectului; astfel s-a întâmplat cu proprietarii de afaceri care au creat propriile resurse de mini-învățare după finalizarea etapei de Introducere în Pedagogie și pentru acei profesioniști VET care au participat la evenimentul transnațional de formare din Irlanda și formările ulterioare ce s-au petrecut în țările partenere.

Feedback-ul obținut din sub-grupurile locale VET ne-a arătat că acreditarea creată de consorțiul SYNERGY pentru program de formare Formare-de-Formatori a adresat o lacună reală și contemporană în seturile de competențe ale practicienilor VET. Instruire pe teme de micro-învățare sau de învățare pe bază de resurse de mici dimensiuni (format de durată scurtă), precum și dezvoltarea de competențe atât pedagogice cât și tehnice pentru a pune în funcțiune și a crea un conținut de e-learning, s-au dovedit a fi necesare și cerute de către acest grup; aceste nevoi au fost satisfăcute prin programului Train-the-Trainer (Formare de Formatori). Au existat unele temeri inițiale și reticența din partea tutorilor VET de a lucra și a folosi tehnicile de e-learning și micro-învățare, însă abordare noastră directă asupra formării inovatoare a ajutat și a insuflat încredere tutorilor care au participat la programul de formare; astfel încât ei au putut, la întoarcerea acasă, să producă propriile lor resurse de mini-învățare dedicate întreprinderilor, precum și să instruiască colegii lor în folosirea acestor noi tehnici.

Dovezile ne arată că abilitățile de management și de afaceri sunt adesea lipsesc în cadrul sectorului micro-întreprinderilor; cu toate acestea proprietarii de afaceri, din experiența noastră, tind să fie motivați în primul rând de cursurile/formările care le oferă un avantaj competitiv în cadrul sectorului lor, aptitudinile de afaceri fiind pentru ei un aspect secundar.

De la începutul proiectului, am stabilit că vom viza proprietarii de afaceri de micro-întreprinderilor și IMM-uri din mai multe sectoare, iar din experiența noastră recomandam ca la introducerea conceptului de micro-învățare și dezvoltarea unor mini-learning resurse pentru acest grup țintă , abordare sectorială ( sectorul alimentar, servicii, TIC etc.) este o abordare mai pragmatică

și de succes. Pe tot parcursul etapei de implementare, am lucrat cu grupuri de afaceri și a constatat că proprietarii de afaceri din cadrul anumitor sectoare de activitate au cerințe similar și chiar comune de formare. Dacă această abordare sectorială ar fi fost adoptată de la începutul proiectului, portofoliul nostru de resurse de mini-învățare ar fi fost mai bine orientat spre interese specifice de afaceri. Chiar dacă în acest mod nu s-ar fi abordat nevoile mai largi de afaceri, având în vedere natura de proiect pilot și prototip, acesta ar fi putut fi un exemplu mai demonstrativ al potențialului proiectului SYNERGY, în scopul utilizării viitoare. Din acest motiv, noi susținem o abordare sectorială a altor proiecte de succes, cu obiective similare SYNERGY.

## 6. Concluzii și recomandări finale pentru proiecte viitoare

■ La sfârșitul implementării proiectului SYNERGY, partenerii de proiect au în vedere dezvoltarea unor relații solide cu membrii grupului țintă pentru a asigura astfel atingerea obiectivelor proiectului.

În ciuda eforturilor depuse de parteneri pentru a dezvolta relații cu acești membri ai grupului țintă, și a succesului de care s-a bucurat în acest sens proiectul, organizațiile partenerie au fost de acord că timpul de implementare de doi ani a proiectului nu a fost suficient pentru a construi tipul de relații de lungă durată, pe care un proiect ca SYNERGY îl necesită și îl merită. Partenerii au fost de acord că, dacă în viitor am implementa din nou din un astfel de proiect înainte să relaționăm cu membrii grupului țintă, vom proiecta mai un cadru care să reglementeze interacțiunea dintre proprietarii de micro-întreprinderi și profesioniștii din domeniul formării profesionale VET, pentru a sublinia astfel în mod clar pentru ambele părți avantajele și meritele participării lor la proiect.

Atât proprietarii de micro-întreprinderi și cât și profesioniștii din domeniul VET trebuie să se simtă sprijiniți în activitatea lor de zi cu zi, iar furnizarea acestui sprijin este responsabilitatea partenerilor de proiect. Un astfel de sprijin a fost furnizat de către parteneri pe parcursul implementării proiectului și a inclus o suită largă de materiale de instruire personalizate, oportunități de creștere a nivelului de calificare pentru a sprijini grupurile țintă să se adapteze la propriile nevoi și oferind suport tehnic pentru utilizarea platformei SYNERGY Exchange.

Înșă, dacă ar fi să repetem acest proces, partenerii ar recomanda ca obiectivele de învățare ale programelor de formare să fie proiectate în parteneriat membrii grupului țintă. Acest lucru ar asigura relevanța programelor de formare, și promova astfel dorința grupurilor-țintă de a participa la curs, acesta răspunzând în mod direct la nevoile lor.

În plus, partenerii au fost de acord că elementele principale ale cursurilor de formare profesională, template-urile și manualele ar fi trebuit să fie furnizate profesioniștilor VET la începutul proiectului, pentru ai sprijini astfel să creeze propriile lor mini-resurse de învățare. De

asemenea recomandăm ca mai multe ateliere de lucru să fie organizate și livrate profesioniști VET, cu accent pe familiarizarea tutorilor cu cele mai bune practici în domeniul tehnicilor de e-learning, micro-învățare, și suport tehnic pentru a crea mini-resurse de învățare.

Prin munca noastră cu privire la dezvoltarea resurselor cu specialiști VET și experți ai IMM-urilor, recomandăm ca resursele să fie create în comunicarea permanentă cu reprezentanții sectorului de micro-întreprinderi pentru a se asigura astfel că rezultatele sunt benefice pentru grupul țintă. Mai mult decât atât, partenerii sunt de acord că resursele trebuie, pe cât mai mult posibil, să fie adaptate la nevoile particulare ale grupurilor țintă din fiecare țară, precum au subliniat în mod repetat și membrii noștri din sub-grupurile locale aceleași priorități pentru întreprinderile lor. De asemenea, în ciuda similitudinilor nevoilor de formare ale sectorului IMM-urilor din ce poate fi observat în consorțiu, trebuie să ținem cont de faptul că nivelurile de calificare și cerințele de formare ar putea varia de la o țară la alta; astfel o analiză continuă a nevoilor de formare ar trebui să fie realizată de către partenerii de proiect pentru a asigura relevanța materialelor de instruire pentru publicul țintă al fiecărei țări. O astfel de abordare ar avea ca rezultat o gamă mai largă de resurse, care ar atrage interesul unui grup mai mare de proprietari de afaceri de la nivel național.

În cele din urmă, în ceea ce privește SYNERGY Exchange, atunci când se realizează proiectarea platformei în consultare cu subgrupuri locale; și răspunzând la feedback-ul din aceste grupuri din consorțiu, am dezvoltat o soluție care permite realizarea de grupuri închise de mini-rețele cu grupuri mai mari de micro-rețele. Spre finalul proiectului, acest lucru a permis proiectului SYNERGY să ofere grupurilor sectoriale de afaceri posibilitatea de a avea acces la conținutul de micro-învățare(formare), și să dezvolte rețele locale de învățare pentru a interacționa și a face schimb de cunoștințe, în funcție de fiecare sector. Pentru a favoriza schimbul dintre rețele și pentru a mări comunitatea utilizatorilor pe Exchange SYNERGY, partenerii au nominalizat moderatori de rețea, câte unul pentru fiecare țară, care vor ajuta să inițieze astfel de activități în rețea și vor acționa ca un punct de contact pentru orice utilizator care necesită asistență. Recomandăm ca această abordare să fie urmată și în viitoarele proiecte, întrucât considerăm moderatori ca o resursă-cheie pentru a asigura utilizarea în viitor a platformei SYNERGY Exchange.

## 7. Referinte

Eurostat 2015 [1]: Statistics on small and medium-sized enterprises. Dependent and independent SMEs and large enterprises. Accessible via [http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Statistics\\_on\\_small\\_and\\_medium-sized\\_enterprises](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Statistics_on_small_and_medium-sized_enterprises).

Eurostat 2015 [2]: European SME Week 2015. Eurostat news release 201/2015. Accessible via <http://ec.europa.eu/eurostat/documents/2995521/7076793/4-17112015-AP-EN.pdf/1db58867-0264-45c0-94bf-ab079e62d63f>

Muller, P. et al. 2015: Annual Report on European SMEs 2014/2015. SMEs start hiring again.

Susomrith, P./ Coetzer, A. J. (2013): Access to training and development in small and medium-sized enterprises: Employee's perspectives. In: Work, employment and employment relations in an uneven patchwork world: Proceedings of the 27th AIRAANZ Conference (pp. 226-234).

De Vos, A./ Willemse, I. (2011): Leveraging Training Skills Development in SMEs. An Analysis of East Flanders, Belgium. OEC Local Economic and Employment Development (LEED) working Paper Series.



# Erasmus+

With the support of the  
Erasmus+ programme  
of the European Union



## SYNERGY

Project Number 2014-1-IE01-KA202\_000355



**meath  
partnership**

engage - enable - participate - progress



**CARDET**  
CENTRE FOR THE ADVANCEMENT OF RESEARCH  
& DEVELOPMENT IN EDUCATIONAL TECHNOLOGY



**innoventum**



**UNIVERSITÄT  
PADERBORN**



Acest proiect a fost  
finanțat cu sprijinul  
Comisiei Europene.  
Această publicație reflectă  
numai punctul de vedere al  
autorului și Comisia nu este  
responsabilă pentru eventuala utilizare  
a informațiilor pe care le conține.