

CLAUDIA FLORINA POP

**ELABORAREA ȘI MANAGEMENTUL
PROIECTELOR EDUCATIONALE**

PRESA UNIVERSITARĂ CLUJEANĂ

2021

CONȚINUTURI

I. Introducere în managementul proiectelor și programelor educaționale	11
I.1. Proiectele și programele educaționale	11
I.2. Care sunt termenii cheie ai definițiilor proiectului?	17
I.3. Tipuri de proiecte	18
I.4. Criterii de fezabilitate	19
II. Etapele proiectului	21
II.1. Planificarea.....	22
II.2. Organizarea	23
II.3. Execuția sau implementarea	24
II.3.1. Modul de acceptare al schimbării.....	24
II.3.2. Controlul.....	24
II.3.3. Raportarea.....	25
II.4. Finalizarea.....	26
III. Comitetul de coordonare al proiectului	29
IV. Echipa de proiect.....	31
IV.1. Managementul riscului.....	31
IV.1.1. Definirea riscului. Identificarea riscului	32
IV.2. Responsabilitatea managementului riscurilor într-un proiect.....	33
IV.3. Tipuri de riscuri	34
IV.4. Registrul de risc	34

V. Managementul conflictelor în cadrul echipei de proiect	35
VI. Evaluarea proiectelor	39
VI.1. Pașii necesari în evaluare	39
VI.1.1. Misiunea.....	39
VI.1.2. Grupurile Țintă.....	40
VI.1.3. Valori	41
VI.1.4. Scopuri.....	42
VI.1.5. Metode de evaluare	42
VII. Rolul Managerului de Proiect.....	45
VII.1. Documentația de proiect.....	45
VII.2. Cele trei dimensiuni principale ale managementului de proiect	46
VII.3. Estimarea și planificarea	46
VII.4. Crearea echipei.....	46
VII.5. Raportarea și contactele	47
VII.6. Folosirea instrumentelor adecvate	47
VII.7. Administrarea și coordonarea activităților	47
VIII. Managementul schimbării.....	49
VIII.1. Arii de aptitudine ale managerului de proiect.....	51
IX. Elemente esențiale în elaborarea scriptică a proiectului educațional.....	55
X. Elaborarea Proiectului Educațional.....	59
X.1. Premise pentru elaborarea proiectului	59
X.2. Pregătirea proiectării.....	61
X.3. Parteneriatul cu Comunitatea Locală.....	63
X.4. Elaborarea Proiectului.....	67

În rezumat	69
Anexe	73
Aplicații practice. Proiect educațional – model.....	73
Proiect educațional – model.....	80
Bibliografie	85

I. INTRODUCERE ÎN MANAGEMENTUL PROIECTELOR ȘI PROGRAMELOR EDUCAȚIONALE

I.1. Proiectele și programele educaționale

La nivel educațional se pot iniția proiecte care pot fi elaborate și implementate în colaborare, *școală-comunitate: proiecte centrate pe instruire, proiecte sociale, proiecte ecologice, proiecte de inițiere a unor activități generatoare de venit, proiecte de sprijin și promovare a copiilor supradotați.*

Este imperios necesar să existe o **comunicare** eficientă a școlii cu comunitatea, nu numai în situații de criză. Dacă există o comunicare pro-activă între acești doi parteneri observăm o întărire a parteneriatului părinte-școală. În același timp este satisfăcută nevoia de informare a părinților și a instituțiilor locale; promovarea unor evenimente și activități școlare; prezentarea curriculum-ului școlar și avantajele școlii; grija față de imaginea școlii; promovarea sprijinului permanent pentru educație; planificarea comunicării; formularea și transmiterea mesajului către comunitate; modalități de transmitere a mesajelor către comunitate. (Pop, C.F., 2018)

Cum ar trebui să funcționeze comunitatea? Prin implicarea persoanelor din comunitatea locală într-o viziune comună pentru a revitaliza comunitatea; prin dezvoltarea unor proiecte și inițiative comunitare pentru a obține schimbări pozitive pe termen lung; prin dezvoltarea abilității și a cunoștințelor locale pentru a îmbunătăți gradul de participare la programele guvernamentale; prin creșterea oportunităților pentru interacțiuni sociale pozitive între comunități; prin încurajarea diversității sociale și culturale.

Dacă ne referim strict pe relația școală – comunitate, trebuie să facem referire la activitățile/proiectele ce se pretează în această relație. Și putem aminti acțiunile/proiectele comune cu centrare pe școală: acțiuni menite să conducă la îmbunătățirea rezultatelor școlare ale elevilor (implicarea adulților, părinților din comunitate în sprijinirea copiilor cu dificultăți de învățare); acțiuni/proiecte menite să conducă la îmbunătățirea activităților de învățare din școală (acțiuni care vizează întreținerea și repararea sau extinderea infrastructurii școlii și dotarea acesteia cu mobilier și material didactic); acțiuni menite să diversifice și să îmbogățească sursele de învățare ale elevilor - învățarea în serviciul comunității (deservirea comunității prin organizarea unor activități de sprijinire a comunității care în același timp să fie și aplicații practice ale celor învățate în școală). (Pop, C.F., 2020)

Putem vorbi, de asemenea, de acțiuni/proiecte comune cu centrare pe comunitate:

- *educarea familiei* (consiliere și sprijin pentru părinți, pentru ca aceștia să poată susține mai eficient eforturile de învățare și dezvoltare în general a copilului);
- *educarea adulților* (educatoare, învățători, profesori de la grădiniță sau școală care pot să ofere diverse cursuri membrilor comunității);
- *voluntariat în comunitate* (pentru sprijinirea vârstnicilor în situații de criză);
- *protecția mediului* (acțiuni comune focalizate pe asigurarea unui mediu curat).

În inițierea și întreținerea legăturii cu comunitatea și realizarea de proiecte și programe educaționale, școlii îi revine sarcina de a educa, de a forma și informa populația pe care o deservește. Pentru a se asigura de înțelegerea corectă a așteptărilor comunității din partea școlii, școala este nevoită să poarte un dialog permanent cu reprezentanții comunității. Părinții reprezintă acel segment al membrilor unei comunități care este

cel mai interesant de ce se întâmplă la școală. Părintele inițiază relația familiei cu școala aducându-și copilul la școală.

Școlii îi revine rolul de a gestiona această relație, prin elaborarea de proiecte educaționale, astfel încât ea să devină un parteneriat real cu scopul de a sprijini cât mai eficient dezvoltarea armonioasă a copilului și implicit a familiei, respectiv a comunității. Cu cât tinerii unei comunități sunt mai bine pregătiți de școală, cu atât mai mari sunt șansele de dezvoltare continuă a comunității. Relațiile părinților (adulților din comunitate) cu școala nu trebuie să înceteze neapărat o dată cu încheierea studiilor copilului. Ele pot continua în cadrul unor activități de sprijinire sau proiecte educaționale ale școlii sau activități culturale care se desfășoară la școală, dar care implică membrii comunității. (Pop, C.F., 2010)

De asemenea, școala este un potențial centru comunitar de învățare, unde resursele umane (profesorii, învățătorii, educatoarele) pot organiza activități de formare continuă, proiecte educaționale pentru întreaga comunitate sau pentru membri selectați ai acesteia.

Comunitatea de oameni care trăiesc și învață împreună constituie contextul primordial în care se desfășoară educația. Munca aceasta se bazează pe următoarele principii fundamentale:

- ✓ Ființele umane nu pot trăi izolate. De aici rezultă nevoia de a trăi în comunitate și de a comunica eficient;
- ✓ Comunitatea apare doar în acele locuri unde mai mulți oameni trăiesc împreună;
- ✓ Comunitățile bine încheiate sunt cel mai bun loc pentru a găzdui școli de excelență;
- ✓ Școlile de excelență conduc la formarea unor comunități sănătoase;
- ✓ Fiecare persoană are drepturi legale la educație, care să îi dezvolte în totalitate intelectul și are responsabilitatea să își exerseze acest drept;

- ✓ Asigurarea accesului egal la educație pentru fiecare membru al comunității este responsabilitatea întregii comunități;
- ✓ Educația, la fel ca oamenii, trebuie bine ancorată într-un loc;
- ✓ Oamenii care sunt educați să trăiască bine într-un loc vor deveni membri valoroși ai oricărei comunități oriunde ar alege să trăiască.

În vederea elaborării și scrierii de proiecte școala trebuie să realizeze relații de parteneriat cu diverși actori comunitari locali: familiile elevilor, autorități, poliție, unități sanitare, unități de asistență socială, biserică, agenți economici, organizații neguvernamentale. Parteneriatul și colaborarea sunt diferențiate. Cele mai strânse relații se desfășoară cu cei care sunt cei mai interesați de binele copiilor, cu familiile acestora.

Colaborarea cu ceilalți *agenți comunitari*: poliție, biserică, autorități locale, unități sanitare țin pe de o parte de exercitarea obligațiilor instituționale ale a acestor organizații și pe de altă parte de calitatea resurselor umane, de motivația celor implicate, de conștientizarea rolului comunitar pe care îl au.

Colaborările cu autoritățile, organizațiile locale de orice tip țin de cele mai multe ori de manifestarea atribuțiilor legale ale acestora, de rolurile tradiționale percepute de către cei din comunitate. Manifestarea parteneriatului este dependent de resursele umane implicate, de voința și disponibilitatea acestora de a se implica, de a găsi resurse care să răspundă nevoilor comunității.

Motivațiile care stau la baza inițierii parteneriatului sunt: rezolvarea unor probleme instituționale, administrative; rezolvarea unor problem specific beneficiarilor (elevi, părinți, cadre didactice), promovarea rolului educațional al școlii, satisfacția celor implicate, „binele comun”.

Parteneriatul *școală-comunitate locală* se desfășoară mai ales pe acele componente care vizează copiii: educație, sănătate, siguranță,

I. Introducere în managementul proiectelor și programelor educaționale
instruire, petrecere a timpului liber, administrarea spațiului școlar. Însă, parteneriatul *școală-familie* este cel mai important deoarece părinții sunt primii educatori (familia fiind prima școală a copiilor) și parteneri ai școlii. Aceasta înseamnă că rolul părinților este acela de a împărți acest rol cu învățătorul, iar mai târziu cu profesorii, apare nevoia de colaborare cu școala, chiar de implicare activă în cadrul ei. (Florescu, M.C., 2015) Atunci când cele două medii educaționale (școala și familia) se completează și se susțin, ele pot asigura într-o mare măsură o bună integrare a copilului în activitatea școlară, dar și în viața socială.

Indiferent de mediul economic sau cultural al familiei, când părinții sunt parteneri cu școala în educația copiilor lor și în realizarea de proiecte, se observă o îmbunătățire a performanțelor elevilor. Implicarea părinților în educația școlară a copiilor este un element cheie în educația propriilor copii, pentru că ei își doresc ce e mai bun pentru ei.

Totuși, o piedică pusă în fața parteneriatului *școală – familie – societate* o reprezintă resursele limitate de timp pe care părinții le consumă pentru educația propriilor copii sau în relația cu școala, gradul ridicat de stres al unui astfel de parteneriat cu activități propuse și cu un orar zilnic bine stabilit, cu obiective clare de atins, sau chiar educația limitată a părinților. În această situație, cadrele didactice trebuie să înțeleagă nivelul de disponibilitate existent pentru implicarea părinților în activitățile școlare extrașcolare, dar și să-și adapteze strategiile pentru a contribui la realizarea unui parteneriat reușit între *școală și familie*.

Ce este un proiect?

Termenii: proiecte și lucrul la un proiect sunt de obicei opuși termenului proces: procesul descrie activitățile normale de zi cu zi ale unei organizații, au un caracter permanent și repetitiv, în timp ce cuvântul proiect este de obicei folosit pentru a descrie ceva făcut pe lângă munca obișnuită de zi cu zi.

Program. Există cazuri în care mai multe proiecte se corelează, alcătuind un program. Un program este un grup de proiecte conduse coordonat, pentru a obține beneficii ce nu ar rezulta dacă el ar fi conduse separate.

Proiectele sunt atât de diferite așa încât este dificil să fie definite.

Definiții ale proiectului date de diferiți autori:

Proiectul este o întreprindere cu un început și un sfârșit, condusă de oameni să atingă obiectivele stabilite încadrându-se în parametrii de cost, program și calitate. (Buchanan și Boddy, 1992)

Proiectul este un mecanism format din oameni și alte resurse asamblat temporar cu scopul de a obține obiectivele stabilite, de regulă cu un buget fix și cu o perioadă de derulare fixată. Proiectele sunt de obicei asociate cu produsele sau procedurile realizate pentru prima dată, sau cu procedurile cunoscute dar schimbate. (Graham, 1985)

Un proiect are alocate resurse, o singură răspundere, limite clare în care resursele se mișcă, o durată limitată, este o temă unică și are obiective. Este o metodă folositoare de organizare a muncii. Proiectele nu apar fără o intervenție deliberată. (Gray, 1994)

Proiectele sunt activități unice, orientate spre obiectiv, cu un grad ridicat de noutate și cu o sarcină de lucru complex. Ele sunt limitate în timp și din punct de vedere al resurselor material și umane, necesitând de obicei o colaborare interdisciplinară în cadrul unei structuri organizatorice special, precum și metode special și implicând riscuri specific. Obiectivul urmărit îl reprezintă crearea unei valori noi (produs, serviciu, structură etc. (M. Mocanu, C. Schuster, 2001)

Proiectul presupune efectuarea unei activități temporare în scopul creării unui produs sau serviciu nou. (M. Mocanu, C. Schuster, 2001)

În general,

managementul pe proiecte permite:

- un control foarte bun asupra utilizării resurselor, fiind extrem de util în situațiile când resursele disponibile în activitatea unei unități școlare sunt restrânse;
- relații mai bune cu beneficiarii (elevi, părinți, comunitate);
- creșterea eficienței activității în ansamblul, prin orientarea spre rezultate, îmbunătățirea coordonării activității educative și dezvoltarea de competențe.

managementul pe proiecte poate duce, în același timp, la:

- creșterea complexității activității educative;
- creșterea costurilor anumitor activități, apariția unor dificultăți în organizare, utilizarea incompleta a personalului în intervalul de timp dintre finalizarea unui proiect și inițierea următorului proiect.

I.2. Care sunt termenii cheie ai definițiilor proiectului?

- un proiect este o abordare unică: fiecare va diferi de celelalte dintr-un anumit punct de vedere;
- proiectele au obiective specifice (sau scopuri) de atins;
- proiectele necesită resurse;
- proiectele au bugete;
- proiectele au câte un program;
- proiectele necesită efort din partea oamenilor;
- măsoară calitatea aplicată.

Definiția proiectului

Pentru atingerea scopurilor, se poate defini proiectul ca fiind munca organizată pentru atingerea scopurilor sau obiectivelor propuse care necesită resurse și efort, o răspundere unică (și deci riscantă) care are un buget și o programare prealabilă, și proiectul este o abordare unică (și