

Anca Popovici Borzea,
Nicoleta Duță

Cum să dezvolti un proiect educațional de succes

Elaborarea și managementul programelor
și proiectelor educaționale

Cuprins

<i>Lista figurilor și tabelelor</i>	11
Introducere	15
Capitolul 1. Delimitări și abordări conceptuale	19
1.1. Context actual	19
1.2. Politici publice	21
1.3. Programe socio-educative	24
1.3.1. Scurtă perspectivă istorică	24
1.3.2. Delimitări conceptuale	26
1.3.3. Elemente de specificitate ale programelor socio-educative cu finanțare	28
1.4. Proiectele educative	31
1.4.1. Triunghiul proiectului	34
1.5. Câteva repere concludive pentru relația program-proiect	36
Capitolul 2. Elemente de management de proiect	39
2.1. Scurtă istorie a managementului de proiect	41
2.1.1. Profesionalizarea în domeniul managementului proiectelor	42
2.1.2. Organizațiile centrate pe proiecte	43
2.2. Câteva cuvinte despre metodologii de management al proiectelor	45
2.3. Ciclul de viață al managementului programelor și proiectelor	50
2.3.1. Faza de inițiere	51
2.3.2. Faza de planificare	52
2.3.3. Faza de execuție sau implementare	53
2.3.4. Faza de închidere sau finalizare	54
2.4. De ce unele proiecte au succes, iar altele eșuează	54
Capitolul 3. Înțelegerea provocărilor și nevoilor	56
3.1. Probleme și nevoi	57
3.1.1. Analiza nevoilor	63

3.2. Instrumente de analiză a problemei	66
3.2.1. Copacul problemei	66
3.2.1.1. Cum se elaborează copacul problemei?	66
3.2.2. Alte modalități de analiză a cauzelor unei probleme	71
3.2.2.1. Strategia celor cinci „De ce?”	71
3.2.2.2. Diagrama „Os de pește”	72
3.2.3. Concluzii și recomandări	74
3.3. Implicarea categoriilor interesate în analiza problemei	75
3.3.1. Identificarea categoriilor interesate	76
3.3.2. Criterii de analiză a categoriilor interesate.	77
3.3.3. Cartografierea părților interesate	79
3.3.4. Corelarea caracteristicilor categoriilor interesate cu modalitățile de implicare	82
3.4. Grupul-țintă.	87
3.4.1. Segmentarea grupului-țintă.	89
3.5. Concluzii.	92
Capitolul 4. Teoria schimbării și planificarea rezultatelor	94
4.1. Categoriile de rezultate	95
4.1.1. Ce reprezintă rezultatele și care sunt categoriile în care le încadrăm?	95
4.1.2. O mică paranteză... tipuri de impact.	97
4.2. Definirea obiectivelor proiectului	99
4.2.1. Copacul soluțiilor	99
4.2.2. Elaborarea obiectivelor.	102
4.2.2.1. Tehnica SMART de formulare a obiectivelor	103
4.3. Modelele logice și teoria schimbării în managementul proiectelor	108
4.3.1. Teoria schimbării	110
4.3.1.1. Elaborarea unei teorii a schimbării	114
4.4. Indicatorii proiectului	121
4.4.1. Tipuri de indicatori	122
4.4.2. Elaborarea indicatorilor	127
4.4.3. Concluzii și recomandări	129
Capitolul 5. Planificarea activităților și resurselor	133
5.1. Activitățile proiectului	133
5.1.1. Structura fragmentată de lucru	135
5.1.2. Estimarea timpului alocat activităților	137
5.1.3. Diagrama Gantt	138
5.2. Planificarea și managementul resurselor în cadrul unui proiect	141
5.2.1. Managementul resurselor proiectului – considerații generale	141

5.2.2. Managementul resurselor umane	145
5.2.2.1. Parteneriatul. Echipa de proiect – echipa de management și echipa de implementare	147
5.2.3. Managementul resurselor materiale	150
5.2.3.1. Resursele materiale în cadrul proiectelor	150
5.2.3.2. Managementul administrării resurselor materiale	151
5.2.3.3. Managementul aprovizionării.	153
5.2.4. Managementul financiar.	156
5.2.4.1. Stabilirea bugetului și fluxului de numerar ale proiectului.	157
5.2.4.2. Categoriile de cheltuieli	159
5.2.4.3. Estimarea costurilor proiectului	164
5.2.4.4. Eligibilitatea cheltuielilor.	168
Capitolul 6. Metodologii de implementare a proiectelor	170
6.1. Procesul de monitorizare.	171
6.1.1. Considerații introductive privind rolul monitorizării și al evaluării pentru implementarea proiectelor	171
6.1.2. Ce este monitorizarea în cadrul proiectelor?	173
6.1.3. De ce este necesară monitorizarea?	175
6.1.4. Implicațiile metodologice ale monitorizării	176
6.1.5. Care sunt activitățile și instrumentele de monitorizare?	180
6.1.6. Cadrul de monitorizare, evaluare, învățare.	183
6.2. Managementul comunicării în proiecte.	186
6.2.1. Comunicarea în proiecte.	186
6.2.2. Planul de comunicare	189
6.3. Managementul calității	191
6.3.1. Principiile managementului calității.	193
6.3.2. Planul de calitate al proiectului	194
6.4. Managementul riscului	197
6.4.1. Domeniile de risc într-un proiect	199
6.4.2. Analiza și gestionarea riscurilor	201
6.4.3. Metode de analiză a riscurilor	204
Capitolul 7. Evaluarea programelor și a proiectelor socio-educative	213
7.1. Ce reprezintă evaluarea?	213
7.2. Ce este evaluarea programelor socio-educative?	215
7.3. Ce reprezintă evaluarea proiectelor socio-educative?	218
7.3.1. Componente și etape ale evaluării proiectelor	218
7.3.2. Obiectul evaluării proiectelor	219
7.3.3. Audiențele evaluării proiectelor	220

7.4. Metode de evaluare a programelor și a proiectelor	221
7.4.1. Modelul evaluării centrat pe obiective	222
7.4.2. Modelul evaluării fără obiective (<i>Goal-Free Evaluation</i> – GFE) . . .	223
7.4.3. Modelul evaluării responsive	225
7.4.4. Modelul centrat pe decizie CIPP (<i>Context, Input, Process, Product</i>)	228
7.4.5. Modelul teoretic de dezvoltare-evaluare a programelor	230
7.5. Tipuri de evaluare în domeniul programelor și proiectelor educaționale . . .	232
7.5.1. Evaluarea ex ante	232
7.5.2. Evaluarea (formativă) și monitorizarea proiectelor	234
7.5.3. Evaluarea finală	234
7.5.4. Evaluarea ex post	235
7.6. Criterii de evaluare a programelor și proiectelor	237
7.6.1. Sustenabilitatea – de la concept la practică în managementul proiectelor educaționale	240
Concluzii și recomandări	243
<i>Bibliografie</i>	247

În demersul de dezvoltare și implementare al proiectului, figura de mai jos este foarte utilă pentru a înțelege logica demersului. (1) În procesul de planificare a proiectului direcția este de la cauze (stânga) la obiective (dreapta). (2) În procesul de implementare direcția pornește de la atingerea obiectivelor, provocarea schimbărilor, respectiv adresarea cauzelor.

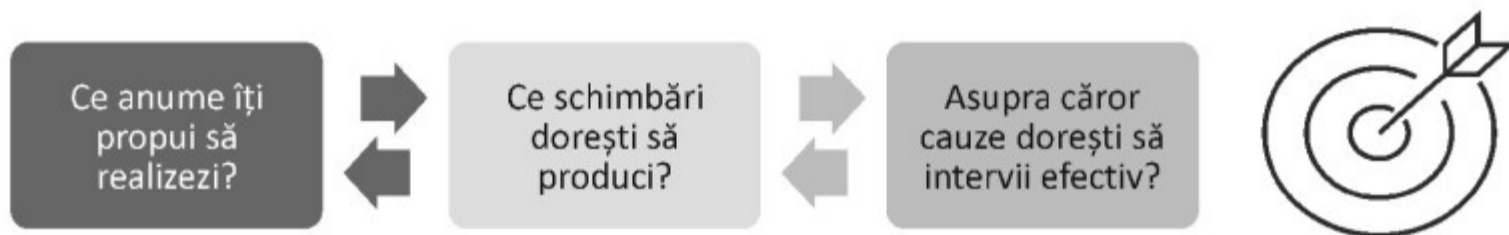


Figura 23. Logica derivării obiectivelor

O varietate de termeni este adesea folosită pentru a descrie diferite tipuri de obiective, cum ar fi scopuri, obiective finale, obiective principale, obiective secundare, ținte-cheie, ținte intermediare, obiective detaliate, obiectivele proiectului, obiective societale etc. În timp ce aceste distincții pot fi foarte relevante la depunerea cererilor de proiect, nu există, din păcate, o cale ușoară pentru a naviga în această junglă de termeni în afară de studierea cazurilor individuale și identificarea modului în care termenii sunt folosiți în fiecare context particular.

Cu toate acestea, indiferent de utilizarea care poate genera o oarecare confuzie a acestor termeni, câteva aspecte au o importanță centrală în dezvoltarea și prezentarea obiectivelor proiectului.

1. Obiectivele ar trebui să fie formulate clar, să fie realiste, relevante și inspiraționale pentru categoriile interesate.
2. Obiectivele vor descrie o stare dezirabilă viitoare, nu o activitate sau un proces, ci efectul intervențiilor propriu-zise:
 - a. exemplu de activitate – dezvoltarea și implementarea unui program de formare adresat cadrelor didactice;
 - b. exemplu de obiectiv – dezvoltarea competențelor digitale ale profesorilor (prin intermediul unui program de formare).
3. Obiectivele sunt formulate pozitiv, oferind posibilitatea de a vizualiza rezultatul final.
4. Obiectivele ar trebui formulate în mod specific, fiind de evitat obiectivele grandioase (mari, complexe, vagi).

4.2.2.1. Tehnica SMART de formulare a obiectivelor

Una dintre tehnicile cel mai adesea utilizate în relație cu formularea obiectivelor este tehnica SMART. SMART este un acronim al caracteristicilor considerate

esențiale pentru formularea corectă a unui obiectiv. Aceste caracteristici sunt următoarele: S – Specific; M – Măsurabil; A – Accesibil/Abordabil și Aspirațional; R – Relevant; T – încadrat în Timp.

Este de menționat că există mai multe versiuni/variante ale acestor caracteristici și, implicit, ale acronimului SMART, diferențe care apar fie datorită traducerilor din limba engleză, fie datorită modului de aplicare.

În relație directă cu obiectivele unui proiect, subliniem că nu se impune o utilizare strictă, rigidă a acestei tehnici, ci una mai ales flexibilă, care să ajute în conturarea unor obiective clare, coerente, care să orienteze activitățile și să concentreze resursele necesare. Principiile fundamentale ale teoriei formulării obiectivelor SMART vizează: (1) claritatea acestora pentru a fi eficiente; (2) provocarea astfel încât să motiveze echipa pentru a le atinge; (3) angajamentul echipei fără de care este dificilă atingerea oricărui obiectiv și, în mod deosebit ale celor provocatoare; (4) feedback pentru a ști cum poți colecta informații pentru a progresa constant spre atingerea obiectivului; (5) complexitatea sarcinilor care atrag după sine resursele necesare. *Definirea unui scop SMART nu este un scop în sine.*

Ținând cont de această recomandare, prezentăm mai jos caracteristicile corespunzătoare fiecărei inițiale:

- *Specific* – înseamnă că un obiectiv indică exact ceea ce se dorește a se obține. Un obiectiv specific este foarte clar exprimat, permițând astfel formularea activităților și alocarea resurselor potrivite pentru un rezultat fără echivoc. Un obiectiv specific diferă în formă și în rol de unul general, între cele două existând însă o relație directă, cel specific fiind derivat din cel general, marcând pașii necesari de atins și direcția corectă de urmat.



Exemplu

Obiectiv general – „dezvoltarea competențelor angajaților instituției X prin organizarea unui curs de formare”

Obiectiv specific – „dezvoltarea competențelor de management de proiect prin organizarea unui curs de formare pentru angajații din departamentul X al organizației Y”.

Pentru a verifica dacă un obiectiv este sau nu *specific*, poți să încerci să răspunzi la una dintre întrebările de mai jos:

- Cine este implicat?
- Ce vreau să realizez?

- *De ce este important acest obiectiv?*
- *Unde se află?*
- *Ce resurse sau ce limite sunt implicate?*

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

- *Măsurabil* – înseamnă că un obiectiv poate fi cuantificat, fie cantitativ, fie calitativ. Un obiectiv măsurabil este cel care permite stabilirea cu exactitate a faptului că a fost atins ori nu sau în ce măsură a fost atins. Pentru anumite rezultate, precum cele care își propun creșterea nivelului de literație sau scăderea abandonului școlar într-o școală, acest lucru este evident. Vor fi însă mai dificil de cuantificat caracteristicile calitative precum creșterea stimei de sine sau a motivației elevilor dintr-o școală. Întregul exercițiu constă în redefinirea ținutelor, astfel încât să fie posibilă măsurarea rezultatului. Corolarul acestui criteriu este dezvoltarea unor indicatori de monitorizare care vor face posibilă observarea în timp și pas cu pas a progresului către obiectivul final.



Exemplu

Obiectiv măsurabil – „dezvoltarea competențelor de management de proiect prin organizarea unui curs de formare pentru 30 de angajați din Departamentul X al organizației Y”. Prin compararea situației la un moment dat cu obiectivul se poate măsura dacă a fost atins sau nu și în ce măsură (de exemplu: 50%, dacă la curs au participat doar 15 angajați).

Pentru a verifica dacă un obiectiv este sau nu *măsurabil*, utilizează întrebări precum:

- *Cât de mult?*
- *Cât de mulți?*
- *Cât costă?*
- *Cum știm când am atins obiectivul?*

- *Accesibil/Ambițios/Aspirațional* – înseamnă că un obiectiv poate fi într-adevăr atins ținând cont de constrângerile de timp și de cele financiare, precum și respectând standardele de calitate, în același timp inspirând indivizii să se dedice atingerii sale. În acest sens, trebuie luate în considerare mai multe aspecte.
 - Prin definirea obiectivului nu se propune realizarea a ceva imposibil de atins în condițiile date.
 - Obiectivul în cauză poate fi atins în condițiile proiectului de către organizația sau persoana care este responsabilă de realizarea lui. În acest sens, trebuie

ținut cont de *resursele existente, capacitatea organizației, timpul disponibil necesar.*

- Oamenii sunt adesea motivați de obiective provocatoare, cu toate acestea este important să nu stabilești un obiectiv atât de provocator încât nu poate fi atins.



Exemplu

Obiectiv de atins/realizabil – „dezvoltarea competențelor de management de proiect prin organizarea unui curs de formare de 15 ore pentru 30 de angajați din departamentul X al organizației Y”.

Obiectiv nerealizabil – „dezvoltarea competențelor de management de proiect prin organizarea unui curs de formare de două ore pentru 30 de angajați din departamentul X al organizației Y”, în condițiile în care aceștia nu au nicio referință anterioară.

Un obiectiv realizabil va răspunde de obicei la întrebări precum:

- *Cum pot atinge acest obiectiv?*
- *Cât de realist este obiectivul, pe baza altor constrângeri, cum ar fi factorii financiari?*

- *Relevant* – înseamnă că realizarea obiectivului contribuie la impactul vizat de proiect. Realizarea unui obiectiv trebuie să contribuie în mod nemijlocit la atingerea unui obiectiv mai înalt, mai general, la dezvoltarea unei viziuni și ar trebui astfel să fie conforme cu o direcție strategică (*aici putem observa relația dintre cele două niveluri de generalitate în formularea obiectivelor la care făceam referire și mai sus*). În caz contrar, obiectivele care pot fi atinse, realiste nu pot conduce organizația în direcția dorită. În acest sens, el trebuie să vizeze un anumit impact.



Exemplu

Obiectiv relevant – în cazul de mai sus, în care obiectivul este „dezvoltarea competențelor de management de proiect prin organizarea unui curs de formare de 15 ore pentru 30 de angajați din departamentul X al organizației Y”, impactul proiectului este creșterea calității activităților în raport cu care este realizată formarea.

Obiectiv nerelevant – dacă impactul vizat ar fi altul – spre exemplu: organizația X să își crească calitatea acestei activități, dar să fie externalizată –, atunci obiectivul menționat nu ar mai fi relevant, deoarece angajații menționați nu ar scrie ei înșiși proiectele.

Relevanța unui obiectiv se evaluează în raport cu obiectivul general al aceluși proiect. Un obiectiv relevant ar trebui să primească răspunsul „da” la aceste întrebări:

- Merită să îmi stabilesc această țintă?
- Este momentul potrivit?
- Este aplicabil în mediul socio-economic actual?
- Coincide cu restul nevoilor și aduce un plus proiectului?

- *Încadrat în Timp* – înseamnă că obiectivul conține data până la care este prevăzut a se realiza, intervalul de timp (de exemplu, trei luni). Legat de un obiectiv încadrat în timp, știm când ar trebui să se realizeze. Fiecare obiectiv are nevoie de o dată-țintă, astfel încât să existe un termen-limită pe care să te concentrezi. Această caracteristică a obiectivelor SMART ajută la prevenirea situației în care sarcinile zilnice să capete prioritate față de obiectivele pe termen lung.



Exemplu

Obiectiv încadrat în timp – „dezvoltarea competențelor de management de proiect prin organizarea în perioada aprilie-mai a unui curs de formare de 15 ore pentru 30 de angajați din departamentul X al organizației Y”.

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

- Când?
- Până când?
- Poate fi încadrat într-un orizont de timp?



De reținut

Limite în definirea obiectivelor

Înțelegerea categoriilor de limite care intervin în definirea obiectivelor:

- *Rigiditatea*: folosirea strictă a criteriilor SMART poate duce la rigiditate și la limitarea creativității. Unele obiective pot fi dificil de încadrat în toate criteriile tehnice, în special cele care implică inovație sau explorare.
- *Supraspecializarea*: definirea obiectivelor prea specifice poate duce la suboptimizare și la ignorarea unor aspecte importante. Este posibil ca, din

dorința de a face obiectivele măsurabile, acestea să devină prea înguste și să nu reflecte în întregime viziunea sau misiunea mai largă a organizației sau a individului.

- *Neglijarea aspectelor calitative*: abordarea SMART se concentrează în principal pe măsurători cantitative și nu acordă suficientă atenție aspectelor calitative sau subiective ale obiectivelor. Unele obiective pot fi importante, dar, cu toate acestea, dificil de măsurat cantitativ.
- *Limitarea privind planificarea pe termen lung*: definirea obiectivelor SMART se concentrează, în general, pe termene scurte și medii. Aceasta poate duce la subestimarea importanței planificării pe termen lung și a viziunii strategice.
- *Excesul de complexitate*: încercarea de a face obiectivele foarte detaliate; SMART poate duce la o complexitate excesivă și la dificultăți în urmărirea și gestionarea acestora.
- *Rigiditatea în fața schimbării*: uneori, schimbările în mediul sau contextul de lucru pot face ca obiectivele SMART stabilite anterior să devină irelevante sau nepotrivite. Rigiditatea în menținerea acestor obiective poate fi contraproductivă.

În acest context, recomandăm utilizarea rațională a acestei tehnici în condițiile dezvoltării proiectelor educaționale.

Nu în ultimul rând, vom reveni asupra acestei tehnici și la secțiunea dedicată indicatorilor proiectului.

4.3. Modelele logice și teoria schimbării în managementul proiectelor

Modelele logice au fost folosite încă din 1970 pentru planificarea, execuția și evaluarea proiectelor. Ele au rolul de a clarifica obiectivele, resursele, activitățile și rezultatele așteptate, precum și relațiile logice dintre acestea, oferind o structură clară pentru planificare, implementare, monitorizare și evaluare, facilitând comunicarea dintre părțile interesate și asigurând coerența și alinierea proiectului la obiectivele strategice.

De asemenea, un model logic reflectă modul în care proiectul funcționează sau intenționează să funcționeze și oferă o bază solidă pentru implementarea proceselor de monitorizare și evaluare care să urmărească dacă proiectul curge în direcția corectă. În acest fel, modelul logic stă la baza oricărui proiect orientat spre schimbare, spre impact.

Unul dintre cele mai cunoscute modele logice este reprezentat de formatul *United Way*, care oferă o reprezentare vizuală clară a relațiilor dintre resursele investite, activitățile desfășurate și rezultatele anticipate, facilitând înțelegerea modului în care un program produce schimbări pozitive în comunitate. Componentele