

Cuprins

<i>Argument</i>	7
1. Introducere în managementul serviciilor educaționale	11
1.1. Serviciile educaționale și managementul educațional ..	11
1.2. Descentralizarea – condiția succesului și a eficienței serviciilor educaționale	23
1.3. Managementul schimbării în serviciile educaționale	40
2. Elemente de bază privind managementul proiectelor	63
2.1. Programe și proiecte	63
2.1.1. Planificare strategică și proiecte	70
2.1.2. O perspectivă participativă asupra proiectelor	73
2.1.3. Caracteristicile generale ale unui proiect	77
2.2. Ciclul de viață al proiectului	81
2.2.1. Perspective asupra ciclului de viață al proiectului	81
2.2.2. Elementele componente ale ciclului de viață al proiectului	84
2.2.3. Elaborarea propunerii de proiect	88
2.2.4. Criterii de selecție a propunerilor de proiecte	94
2.3. Tipuri de proiecte educaționale	100
3. Metode și instrumente pentru managementul proiectului	109
3.1. Managementul general al proiectelor	109

3.1.1.	Principii generale și operaționale	109
3.1.2.	Elemente constitutive ale managementului proiectului	114
3.2.	Parteneriatul și echipa de management a proiectului	116
3.2.1.	Parteneriatul	116
3.2.2.	Echipa de management a proiectului : funcții, sarcini și competențe	119
3.2.3.	Resursele umane și comunicarea în managementul proiectelor	122
3.3.	Instrumente pentru gestionarea eficientă a proiectelor	127
3.3.1.	Instrumente pentru evaluarea mediului intern/extern	127
3.3.2.	Instrumente pentru fixarea scopurilor proiectului	133
3.3.3.	Instrumente pentru managementul timpului în cadrul proiectului	143
3.3.4.	Instrumente pentru managementul financiar al proiectului	149
3.3.5.	Noțiuni privind managementul riscului în cadrul proiectelor	163
3.3.6.	Monitorizarea și evaluarea finală a proiectului	170
4.	Strategia de elaborare și designul proiectelor educaționale	179
4.1.	Elementele componente ale unei propuneri de proiect	180
4.1.1.	Elementele principale (de bază) ale proiectului educațional.....	185
4.1.2.	Elementele suplimentare ale proiectului	198
4.2.	Alte modele de elaborare a proiectelor/propunerilor de finanțare	206
4.3.	Elemente de management de succes în elaborarea proiectelor de finanțare	216
	<i>Anexe</i>	223
	<i>Bibliografie</i>	241

1. *Ce trebuie să faceți înainte de a redacta cererea de finanțare ?*

- Clarificați cât se poate de bine scopul proiectului pe care îl propuneți – ce problemă urmează să rezolve proiectul, care sunt beneficiarii direcți ai săi, care sunt efectele acțiunilor proiectului asupra beneficiarilor.
- Documentați-vă și identificați potențiali finanțatori interesați de domeniul în care urmează să se desfășoare proiectul.
- Dacă este cazul, regândiți proiectul – sunt situații când puteți avea acces la mai mulți potențiali finanțatori (în cazul unui parteneriat sau a unei colaborări cu o altă instituție/organizație din țară sau din străinătate).
- Dacă ați primit deja finanțare de la un finanțator, o dată sau de două ori, în același domeniu, nu mai faceți cerere a treia oară (cu excepția cazului când finanțatorul permite acest lucru).
- Precizați foarte clar domeniul în care se va desfășura proiectul – într-un domeniu mai vast (spre exemplu, învățământ) veți găsi mai mulți potențiali finanțatori ; în aceste situații va trebui să identificați și să vă limitați la acei finanțatori care susțin proiecte în domeniul specific de învățământ la care se referă proiectul (spre exemplu, învățământul rural, programe de educație pentru minorități, susținerea școlilor din cartiere periferice, programe de formare a personalului didactic etc.).

- Asigurați-vă că finanțatorul căruia vă adresați este activ în țara sau regiunea în care va fi aplicat proiectul ; verificați dacă finanțatorul respectiv susține finanțarea proiectelor în țara dumneavoastră.
- Nu solicitați sume mai mari decât cele pe care este dispus finanțatorul să le ofere (spre exemplu, dacă un finanțator nu a oferit niciodată sume mai mari de 15.000 de euro, atunci nu este cazul să-i solicitați 25.000 sau 30.000 de euro, șansele de a reuși sunt minime).
- Documentați-vă asupra problemei pe care o supuneți spre rezolvare pentru a putea argumenta cu claritate și precizie cererea de finanțare.

2. Cine sunt potențialii finanțatori și cum trebuie abordați ?

- Programe guvernamentale, companii sau persoane fizice cu putere financiară, fundații, asociații, agenții naționale sau regionale, programe comunitare, naționale, regionale care au fonduri constituite pentru finanțarea de programe etc.
- Finanțatorii au o misiune publică, urmăresc anumite obiective bine precizate și au interese în anumite domenii.
- Au un departament de conducere, iar partea de administrare este asigurată de către un personal plătit.
- Abordarea lor are în vedere principiile de marketing și construirea unor relații de colaborare/cooperare.

- Analiza și selectarea propunerilor se face după anumite criterii, parcurgând mai multe instanțe/etape (spre exemplu, asistentul de program face prima triere, directorul de program recomandă cele mai bune propuneri, consiliul de administrație validează propunerile).

3. *Ce vor potențialii finanțatori de la dumneavoastră ?*

- Vor să finanțeze proiecte a căror necesitate este clar definită și care sunt bine documentate – propuneți proiecte care abordează probleme reale sau care vor trezi interesul potențialului finanțator ; în introducerea cererii de finanțare puteți să subliniați legătura pe care o vedeți între interesele instituției dumneavoastră și interesele potențialilor finanțatori.
- Nu vor să finanțeze proiecte care nu sunt în concordanță cu scopurile și interesele lor sau proiecte care implică un mare risc din punct de vedere financiar, politic sau social.
- Vor să găsească cu ușurință informațiile esențiale – importanța pe care trebuie să o acordați acelor aspecte care atrag atenția evaluatorului.
- Vor să afle răspunsuri la întrebări ca : *De ce instituția/ organizația dumneavoastră ? Prin ce se deosebește proiectul dumneavoastră de alte proiecte ? Ce m-ar putea determina să finanțez acest proiect și nu altul ?*
- Sunt situații în care, pe lângă cererea de finanțare, mai pot fi prezentate și alte documente sau informații care v-ar putea ajuta : este bine ca potențialul finanțator

să vă recunoască datorită reputației personale sau a instituției pe care o reprezentați ; este util să prezentați scrisori de recomandare și sprijin pentru instituție/ organizație sau chiar recomandări personale.

4. *Propunerea dumneavoastră ar putea fi acceptată deoarece :*

- aveți cea mai mare experiență în domeniu ;
- proiectul propus de dumneavoastră este inovator și ușor de aplicat ;
- aveți nevoie de sprijin financiar pentru a lansa un proiect valoros ;
- o parte din activități va fi susținută și cu surse proprii sau voluntari ;
- proiectul antrenează participanți din diferite medii sociale, culturi, țări etc. ;
- ați obținut deja o parte din fonduri și aveți nevoie doar de un grant suplimentar ;
- ați respectat criteriile finanțatorului și ați precizat clar rezultatele așteptate și impactul proiectului asupra beneficiarilor.

Un proiect bine întocmit și redactat asigură succesul finanțării acestuia, respectiv oferă certitudinea implementării sale. De regulă, evaluarea propunerilor de proiecte se face pe baza unor criterii de evaluare, care sunt de două tipuri :

- *criterii generale*, valabile pentru toate tipurile de proiecte ;

- *criterii specifice*, stabilite pentru fiecare tip de proiecte ; de regulă, la deschiderea unei competiții de proiecte sunt evidențiate și aceste criterii.

A. Criterii generale de evaluare a proiectelor

- a) Conformitatea și adecvarea proiectului la tematica generală și obiectivele scoase la concurs.
- b) Realismul și fezabilitatea proiectului.
- c) Calitatea managementului de proiect (experiența și competența directorului de proiect).
- d) Organizarea și planificarea activităților proiectului: structura, etape, resurse.
- e) Claritatea responsabilităților, coordonarea eforturilor partenerilor.
- f) Structura și calitatea parteneriatului.
- g) Asigurarea resurselor pentru derularea proiectului (situația financiară a partenerilor, dotări necesare etc.).
- h) Analiza și evaluarea costurilor (nivelul costurilor totale, pe etapă, pe activități, eficiența costuri/ rezultate).
- i) Calitatea produselor și serviciilor oferite.

B. Criterii specifice de evaluare a proiectelor (exemple în funcție de specificul competiției)

- a) Calitatea științifică a propunerii (gradul de noutate, originalitatea propunerii, conectarea cu proiecte





naționale/internaționale, contribuția la dezvoltarea domeniului, multidisciplinaritate, parametri de performanță etc.).

- b) Beneficii directe estimate pentru grupul-țintă, promotori, alte grupuri implicate sau vizate.
- c) Impactul asupra mediului (fizic, natural, social).
- d) Complexitate structurală.
- e) Dezvoltarea de parteneriate.
- f) Impunerea de modele sau bune practici etc.

2.3. Tipuri de proiecte educaționale

Orizontul și oportunitatea dezvoltării de proiecte în școli s-au extins foarte mult, aceasta devenind o practică destul de cunoscută în rândul instituțiilor școlare. Pentru a argumenta această afirmație prezentăm câteva exemple de categorii și tipuri de proiecte, fără pretenția că am epuizat sau că am putea epuiza lista, ce pot fi elaborate și implementate la nivelul instituțiilor și organizațiilor ofertante de servicii educaționale din sistemul public sau privat :

- a) *proiecte de atragere a resurselor financiare și de dezvoltare a bazei materiale* – centrate pe achiziționarea de echipamente, mijloace de învățământ, materiale informative, tehnică de calcul, softuri și alte categorii de resurse care pot asigura formarea unei baze de date, suport pentru activitatea didactică și pentru activitățile nonformale din școală ;