



**UNIVERSITATEA PEDAGOGICĂ DE STAT
"ION CREANGĂ" DIN MUNICIPIUL CHIȘINĂU**

ELABORAREA PROIECTELOR EDUCATIONALE

Suport de curs

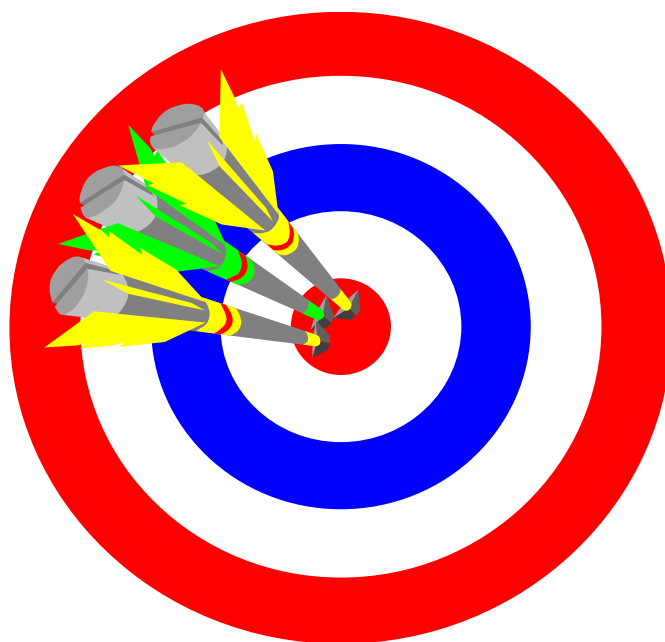
Ciclul II - masterat

Specializări:

Pedagogia învățămîntului primar (90 credite)

Metodologia educației preșcolare (120 credite)

Management și consiliere în educație preșcolară (90 credite)



Chișinău 2016

Aprobat pentru editare la ședința Senatului UPS "Ion Creangă" , proces-verbal nr. 5 din 28.01.2016

Lucrarea este elaborată în conformitate cu curriculumul universitar

|
Alcătuitor : HAHEU-MUNTEANU Efrosinia, dr., conf. univ.

Recenzenți:

**1. Dr.Svetlana RUSNAC- Decan, Facultății Psihologie, Științe ale Educației și Asistență Socială
ULIM**

**2.Dr. Angela CURACIȚCHI- conferențiar universitar, Ctedra Pedagogia Învățămîntului
Primar, Facultatea Pedagogie,UPS I.Creangă**

Elaborarea proiectelor educaț ionale: Suport de curs: Ciclul 2-masterat. Specializarea Metodologia educaț iei preȘ colare (120 credite); Management Ș i consiliere în educaț ie preȘ colară (90 credite)/Univ.Ped. de Stat "Ion Creangă" , alcăt. Efrosinia Haheu-Munteanu.-ChiȘ inău : S.n., 2016 (Tipogr. UPS "Ion Creangă").-100 p.
Bibliogr.: p.84 (10 tit)
1disc optic electronic (CD-ROM):sd., col., 13x13 cm
Cerinț e de sitem: Windows 98/2000/EXP, 32 Mb hard, Acrobat Reader.
Titlu preluat de pe eticheta discului

ISBN 978-9975-46-278-5
37.091
E 35

CUPRINS:

Introducere	4
Programa analitică	5
Introducere în managementul proiectelor educaționale	9
Analiza problemelor existente în sistemul educațional din țară	23
Conceptul de proiect educațional de investiții. Tipuri. Etape.	29
Elaborarea propunerii de proiect	43
Managementul proiectelor .Inițiative și parteneriate	55
Bibliografie	84
Anexe	85

INTRODUCERE

Disciplina opțională **Elaborarea proiectelor educaționale** se studiază la anul I, sem. II la facultatea de Pedagogie, program de masterat de cercetare la specializarea Pedagogia învățămîntului primar (90 credite), Management și consiliere în educație preșcolară (90 credite) și Metodologia educației preșcolare (120 credite).

Cursul **Elaborarea proiectelor educaționale** contribuie la formarea unui orizont larg de cultură juridică, filozofică, politologică, sociologică, psihologică și economică, care i-ar permite viitorului cadru didactic din instituțiile de educație să își asume responsabilitățile vieții într-o societate liberă și să se poată adapta operativ și eficient la modificările societății în tranziție.

În contextul actual al procesului de reorganizare și transformare radicală a serviciilor educaționale din țara noastră, de descentralizare a acestora, elaborarea și managementul proiectelor la nivelul instituțiilor de învățămînt reprezintă una dintre prioritățile majore în dezvoltarea sau ameliorarea serviciilor și practicilor educaționale, atât la nivel sistemic, cât și la nivel instituțional.

Aș vrea să menționez că disciplina pentru care este elaborat suportul de curs este una oportună pentru ciclul II deoarece elaborarea și managementul proiectelor educaționale presupune un ansamblu de decizii și activități specifice, prin intermediul cărora să se obțină rezultatele optime pentru îndeplinirea misiunii și finalităților organizației.

Lucrarea de față se dorește a fi un real suport pentru masteranzii care sunt implicați în activități educaționale, cadre didactice, studenți etc. în plus, lucrarea își demonstrează utilitatea practică, deoarece satisface nevoia de informație actualizată în domeniul elaborării și managementului proiectelor educaționale, oferind sugestii și exemple pentru activitățile din instituțiile de profil, venind în sprijinul persoanelor antrenate în elaborarea de proiecte educaționale care au la îndemâna astfel un ghid practic de acțiune.

Suportul de curs conține curriculumul disciplinei, obiectivele fiecărei unități de conținut, cuvinte-cheie, discursul didactic, sarcini pentru lucrul individual, produsul lucrului individual.

**Titular de curs doctor,
conf. univ. E.Haheu-Munteanu**

Curriculum disciplinei

Denumirea programului de studii	Pedagogia învățămîntului primar Metodologia educației preșcolare Management și consiliere în educație preșcolară					
Ciclul	ciclul II, masterat					
Denumirea cursului	Elaborarea proiectelor educaționale					
Facultatea/catedra responsabilă de curs	Facultatea Pedagogie; catedra Pedagogie Preșcolară					
Titular de curs	Efrosinia Haheu-Munteanu, dr. , conferențiar universitar					
Cadre didactice implicate						
e-mail	ehaheu.munteanu@gmail.com					
Codul cursului	Număr credite ECTS	Anul	Semestrul	Total ore	Total ore	
					contact direct	Studiu individual
F.02.A.010 F.02.A.011 S.02.O.008	5	I	Sem. II	150	40	110
Descriere succintă a integrării cursului în programul de studii						
Cursul „Elaborarea proiectelor educaționale” contribuie la formarea unui orizont larg de cultură juridică, filozofică, politologică, sociologică, psihologică și economică, care i-ar permite viitorului cadru didactic din instituțiile de educație să își asume responsabilitățile vieții într-o societate liberă și să se poată adapta operativ și eficient la modificările societății în tranziție.						
Competențe dezvoltate în cadrul cursului						
<ul style="list-style-type: none"> • Identificarea situațiilor-problemă din sistemul de învățămînt național, care pot servi ca obiect al diverselor proiecte educaționale; • Argumentarea de soluții alternative și eficiente în rezolvarea anumitor probleme din sistem; • Identificarea surselor de finanțare în domeniul educațional și a donatorilor locali și străini; • Definirea conceptului de proiect educațional de investiții; • Nominalizarea ciclului unui proiect educațional de investiții; • Elaborarea diverselor tipuri de proiecte, conform algoritmului dat; • Inițierea de programe educaționale de investiții în instituția de învățămînt unde activează. 						
Finalități de studii						
<p>La nivel de cunoaștere și înțelegere: să definească principiile de organizare a proiectelor educaționale; să identifice sursele de finanțare pentru proiecte educaționale, să explice fundamentul legal pentru proiecte educaționale, să enumere tipurile de documente pentru obținerea proiectelor din investiții străine;</p> <p>La nivel de aplicare: să argumenteze propuneri de proiect, de implicare la programele existente din țară și de peste hotare; să întocmească documentația aferentă conform cerințelor față de concurs; să propună modalități de învingere a criteriilor de selectare; să exerseze în metodologia</p>						

elaborării unei propuneri de proiect; să exerseze în întreținerea unui dialog cu finanțatorii;
La nivel de integrare: să-și formeze o viziune corectă asupra analizei problemelor existente și identificării unei soluții, elaborării participative a proiectelor, cu implicarea cât mai mult posibilă a deținătorilor de interese principali (APL, ONG, beneficiari, instituții de învățământ); să conștientizeze necesitatea de sporire a capacităților și responsabilităților autorităților locale și comunităților implicate în procesul de creare a sistemelor sociale, educaționale de calitate, pentru soluționarea problemelor ce țin de grupurile social vulnerabile la nivel comunitar, prin participarea activă la instruire.

Preconții

Pentru atingerea finalităților, masterandul trebuie să posede cunoștințe din sferele: Pedagogiei, Psihopedagogiei Speciale, Psihologiei, precum și activitatea profesională practică din domeniul educației și învățământului.

Repartizarea orelor de curs

Nr. d/o	Unități de conținut	Total ore	Ore de contact direct						Ore de lucru individual
			Curs		Seminar		Laborator		
			zi	f/r	zi	f/r	zi	f/r	
1.	Introducere în managementul proiectelor educaționale	18	6		2				10
2.	Analiza problemelor existente în sistemul educațional din țară	18	6		2				10
3.	Conceptul de proiect educațional de investiții. Tipuri. Etape.	48	6		2				40
4.	Elaborarea propunerii de proiect	48	6		2				40
5.	Managementul proiectelor	18	6		2				10
	TOTAL	150	30		10				110

Conținutul unităților de curs

Tema 1. Introducere în managementul proiectelor educaționale.

Rolul investițiilor în educație.

Managementul schimbării în serviciile educaționale.

Programe și proiecte.

Tema 2. Analiza problemelor existente în sistemul educațional din țară.

Identificarea problemei

Prioritizarea problemei

Justificarea problemei

Arborele problemei. Cauze. Efecte. Soluții.

Tema 3. Conceptul de proiect educațional de investiții. Tipuri. Etape.

Definițiile și caracteristicile proiectelor.

Ciclul unui proiect.

Tipologia proiectelor comunitare/ educaționale/sociale

Tema 4. Elaborarea propunerii de proiect

Rezumatul proiectului

Descrierea parteneriatului și a echipei de management a proiectului

Descrierea obiectivelor și activităților proiectului

Planul financiar al proiectului

Impactul, continuitatea, durabilitatea

Beneficiarii. Grup-țintă

Tema 5. Managementul proiectelor

Managementul riscului

Managementul timpului in cadrul proiectului

Managementul financiar al proiectului

Monitorizarea proiectelor

Evaluarea proiectelor

Strategii de evaluare

Evaluări curente (60 % din nota finală) realizate prin diverse metode: oral și în scris, prezentări, participarea la dezbateri și prezentări de studii de caz aplicative, portofolii, proiecte individuale și de grup etc.

Evaluarea la examen (40 % din nota finală) prevede susținerea unui examen oral. Evaluarea va consta din 3 întrebări: 1 teoretică, 2 practice.

Lucrul individual

Nr.	Unități de conținut	Ore lucru individ.		Subiectul	Produsul preconizat	Modalități de evaluare
		zi	f/r			
1	Introducere în managementul proiectelor educaționale	10		Rolul investițiilor în educație	Referat	Evaluare orală. Prezentarea în plen a referatului. Implicarea activă în realizarea sarcinilor
2	Analiza problemelor existente în sistemul educațional din țară	10		Designul proiectelor educaționale	Strategia unui proiect la nivel de instituție	Evaluare orală. Prezentarea în plen a strategiei. Implicarea activă în realizarea sarcinilor
3	Conceptul de proiect educațional de investiții. Tipuri. Etape.	40		Modele de elaborare a proiectelor	Proiect individual	Evaluare orală. Prezentarea în plen a proiectului. Implicarea activă în realizarea sarcinilor
4	Managementul proiectelor	40		Leadershipul în realizarea proiectelor	Eseu argumentativ	Evaluare orală Prezentarea în plen a eseului argumentativ Implicarea activă în realizarea sarcinilor
5	Inițiative și parteneriate	10		Parteneriatul și echipa de	Proiect de grup	Evaluare orală. Prezentarea în plen a

				management a proiectului		proiectului. Implicarea activă în realizarea sarcinilor. Conlucrarea în echipă.
--	--	--	--	--------------------------	--	---

Bibliografie

Obligatorie:

1. Alois Gherguț, Ciprian Ceobanu- Elaborarea și managementul proiectelor în serviciile educaționale. Ghid practic- Polirom 2009
2. Centrul Național de Asistență și Informare a Organizațiilor Neguvernamentale CONTACT, *Ghidul liderului* comunitar – Chișinău, 2004.
3. Chiril Soroceanu-Managementul proiectelor- Chișinău, 2004.
4. Horning Marian, *Managementul proiectelor* - Support Centers of America,1993.
5. Gherguț Alois – Management general și strategie în educație.2007. Ed. Polirom.
6. V.Goraș-Postică, Teoria și metodologia proiectelor educaționale. Chișinău, 2013
7. Opran, C.,Stan S.,Managementul proiectelor,SNSPA,București,2005

Opțională:

- Joița E. Management educațional. Profesorul-manager: roluri și metodologie. Iași: Polirom, 2000
- Ionescu, M. (1997). Pedagogia învățământului superior în fața unor noi solicitări. A.(Ed.). (1997). *Câmpul universitar și actorii săi*. Iași, Editura Polirom
- Mocanu M., Schuster C. Management de proiect: calea spre creșterea competitivității. București: All Beck, 2005

Tema 1. Introducere în managementul proiectelor educaționale

Subiecte:

1. Rolul investițiilor în educație
2. Managementul schimbării în serviciile educaționale
3. Programe și proiecte, cerere de finanțare

Obiective operaționale:

La nivel de cunoaștere și înțelegere:să identifice sursele de finanțare pentru proiectele educaționale;

La nivel de aplicare:să exerseze în întreținerea unui dialog cu finanțatorii;

La nivel de integrare: să-și formeze o viziune corectă asupra managementului schimbării.

Concepte-Cheie: program, proiect, cerere de finanțare, managementul schimbării.

Bibliografie recomandată:

8. Alois Gherguț, Ciprian Ceobanu - Elaborarea și managementul proiectelor în serviciile educaționale. Ghid practic. Iași, Polirom, 2009
9. Chiril Soroceanu, Managementul proiectelor, Chișinău, 2004.
10. Mocanu M., Schuster C. Management de proiect: calea spre creșterea competitivității. București: All Beck, 2005
11. V. Goraș-Postică, Teoria și metodologia proiectelor educaționale. Chișinău, 2013

DISCURS DIDACTIC:

1. Rolul investițiilor în educație

Evoluția și transformările sociale din ultimii ani, inclusiv în sistemul de învățământ, au determinat modificări în abordarea și aplicarea conceptului de educație, în special prin delimitarea și consolidarea unor servicii educaționale care să răspundă cerințelor unor categorii diverse de beneficiari, reprezentate de persoane de vârste diferite, aparținând unor medii sociale variate și cu posibilități intelectuale și aptitudinale diverse.

Serviciile educaționale reprezintă un ansamblu de activități specializate, realizate prin metode și tehnici specifice, elaborate și desfășurate în cadrul unor instituții publice sau organizații, aparținând unei comunități, prin care se urmărește rezolvarea unor tipuri variate de probleme ce privesc educația și instrucția unor categorii diverse de beneficiari din cadrul comunității respective. Aceste servicii sunt focalizate pe categorii de beneficiari/populații-țintă (copii, tineri, adulți), organizate pe diverse niveluri (preuniversitar, universitar, postuniversitar), cicluri (preșcolar, primar, gimnazial, liceal, superior) sau forme de pregătire (în sistem public sau privat, obligatorii sau opționale, permanente, periodice sau ocazionale, mai ales în formele de educație a adulților etc.), antrenează persoane specializate, alocă resurse materiale, financiare și logistice în funcție de specificul programelor și numărul și cerințele beneficiarilor.

Imperativul de integrare europeană a țării noastre aduce în prim-plan stringența promovării dezvoltării sociale/educaționale prin intermediul proiectelor/investițiilor, or, posibilitățile locale de care dispunem nu sînt nici pe departe suficiente, cel puțin, deocamdată, pentru a oferi șanse egale și decente cetățenilor, infrastructurii și dezvoltării, în general, a diverselor domenii și a comunității, în ansamblu. Proiectele au devenit, astfel, un indicator de calitate în dezvoltarea strategică a unei instituții, o oportunitate majoră pentru obținerea de fonduri suplimentare pentru rezolvarea numeroaselor probleme, pe care le are de

soluționat organizația, comunitatea sau societatea, în general, dar și o șansă reală de dezvoltare personală și profesională a fiecărui angajat, în parte.

Comunitățile de învățare, care se creează astăzi în instituțiile educaționale odată cu crearea echipelor de proiecte, naționale, dar, mai ales internaționale, devin un factor catalizator de schimbări calitative în educație, de promovare a inovațiilor și a noutăților și, în același timp, de racordare a exigențelor manageriale la standardele avansate din țările dezvoltate. Transferul de cunoștințe și schimbul de bune practici, care se produce în mod logic în proiectele de intervenție educațională, studiile de caz, analizate din perspectiva unor indicatori de calitate, performanțele obținute și propuse pentru a fi instituționalizate în educația formală și nonformală, pentru sporirea și întru asigurarea impactului schimbărilor obținute sînt cîteva aspecte definitorii ce caracterizează fundamentele pedagogice ale managementului proiectelor educaționale.

În lucrarea „Teoria și metodologia proiectelor educaționale,, autoarea V.Goraș-Postică menționează: faptul că economia țării noastre dezavantajează și împiedică evoluția sistemului și procesului educațional este general recunoscut de donatorii, dar și de beneficiarii proiectelor.

Elucidarea teoriei și metodologiei managementului proiectelor educaționale devine o necesitate stringentă pentru domeniul pedagogic, în condițiile în care, din punct de vedere practic, se extinde tot mai mult sfera de implicare a instituțiilor educaționale și a actanților educaționali, în mod particular, în procesul respectiv, fiind provocați atît de problematica acută cu care se confruntă azi grădinița, școala, dar și din punct de vedere teoretic, de vreme ce investigațiile în domeniul socio-uman demonstrează că proiectul a devenit omniprezent în activitatea educațională mondială și comportă impact progresiv și multistadial asupra beneficiarilor. Pe cît este de recunoscută la nivel internațional practica funcționării personale și instituționale în bază de proiecte de intervenție, ea este tot pe atît de puțin recunoscută încă, dar și neapreciată la justa ei conotație, în mediul educațional și social de la noi. (V.Goraș-Postică, *Teoria și metodologia proiectelor educaționale*.2013)

Conform Strategiei Naționale de Dezvoltare a Republicii Moldova 2012-2020, se promovează schimbarea propriu-zisă a modelului de creștere economică a țării și anume: necesitatea renunțării la modelul de creștere bazat pe consumul alimentat de remitențe în favoarea unui model dinamic bazat *pe atragerea investițiilor străine* și locale, precum și dezvoltarea industriilor exportatoare de bunuri și servicii. Pregătirea extinsă a populației pentru atragerea investițiilor prin intermediul proiectelor de intervenție va favoriza dezvoltarea economică durabilă, creînd oportunități diverse de formare personală și profesională în toate sferele vieții .

2. Managementul schimbării în serviciile educaționale

Schimbarea organizațională vizează efectuarea unor modificări esențiale ale organizației, în ansamblul ei - modificarea misiunii și a viziunii, modificarea ofertei educaționale, introducerea de noi tehnologii cu noi tipuri de activități educative, introducerea unui nou sistem de evaluare și recompensare a performanțelor, modificări semnificative în inicitura organizațională etc. Altfel spus, schimbarea organizațională corespunde unei noi orientări, fundamentale și radicale, privind modalitățile în care o anumită instituție sau organizație urmează să-și desfășoare activitatea, cu implicații esențiale asupra comportamentului tuturor membrilor unei organizații. În acest context, *managementul schimbării presupune un ansamblu de activități specifice (comunicare, antrenare, consiliere și pregătire) pentru a orienta persoanele, astfel încât să se obțină rezultatele optime pentru îndeplinirea misiunii și finalităților organizației.*

Experții în managementul schimbării sunt preocupați să cerceteze în ce măsură o schimbare la nivelul unui sistem sau o schimbare a structurii organizaționale reprezintă un aspect diferit de cel al schimbării culturii organizaționale. Există o întrepătrundere a conceptelor de cultura și sistem; în mod normal, procesul de rezolvare a problemelor majore din cadrul unei organizații combină atât elemente culturale, cât și de sistem (pe de o parte sistemele reflectă

cultura organizațională, în sensul că numeroase aspecte ale sistemelor organizației reflectă convingerile culturale mai adânci, pe de altă parte schimbările culturii organizaționale afectează sistemele). Există o serie de diferențe semnificative între schimbarea la nivelul culturii organizaționale și schimbarea la nivelul sistemului. Dintre acestea, merită evidențiate următoarele :

Schimbarea la nivelul sistemului organizației	Schimbarea la nivelul culturii organizaționale
<ul style="list-style-type: none"> • orientată spre problemă; • mai ușor de controlat; • implicată în schimbări progresive ale sistemului; • orientată spre îmbunătățirea rezultatelor măsurabile ale organizației; • diagnosticarea implică descoperirea „nepotrivirilor” în raport cu alte sisteme; • schimbarea leadershipului nu este esențială. 	<ul style="list-style-type: none"> • orientată către valori; • în mare măsură necontrolabilă ; • preocupată de transformarea credințelor fundamentale; • orientată spre calitatea vieții dintr-o organizație; progresul este greu de măsurat; • diagnosticul implică preocuparea pentru examinarea efectelor disfuncționale ale credințelor fundamentale; • schimbarea leadershipului este esențială.

În planificarea schimbării, trebuie avută în vedere distincția existentă între schimbarea planificată și schimbarea neplanificată. *Schimbările neplanificate* survin frecvent, uneori în mod aleatoriu, în toate organizațiile și nu poate fi anticipat efectul pe care acestea îl pot avea asupra rezultatelor obținute de organizație.

Schimbarea planificată reprezintă o strategie conștientă, predeterminată de acțiune în vederea atingerii anumitor obiective dorite. Schimbarea planificată

începe de obicei cu o problemă sau o situație care trebuie remediată sau îmbunătățită. Pentru ca schimbarea dintr-o organizație să fie eficace, este esențial ca problemele să fie identificate corect și ca rezultatele oricărei acțiuni de schimbare să fie evaluate în mod adecvat.

| ***O strategie generală de schimbare parcurge următoarele etape:***

- identificarea problemei și determinarea obiectivelor schimbării;
- culegerea informațiilor;
- sintetizarea și analizarea informațiilor ;
- reformularea problemei;
- elaborarea planului de acțiune pentru rezolvarea problemei ;
- desfășurarea acțiunii;
- evaluarea acțiunii.

În literatura de specialitate se folosește din ce în ce mai des conceptul de *ameliorare/dezvoltare școlară (school miprovement)*, care presupune: orientarea către acțiune și o continuă dezvoltare profesională a instituției de învățămînti, schimbări concrete în curriculum, parteneriat activ cu alte instituții sau instituții comunitare, deschidere spre trebuințele reale ale copiilor și comunității, crearea unui mediu școlar favorabil înțelegerii și acceptării celorlalți colegi, indiferent de cultura, experiența sau potențialul de învățare al acestora (Stoll, Fink, 1996).

Numeroase studii și experiențe practice au scos în evidență unele aspecte referitoare la natura și rolul schimbării procesului de management. În acest sens, putem sublinia următoarele aspecte:

- *schimbarea înseamnă de fapt învățare* - însușirea unor noi moduri de gândire și comportament;
- *schimbarea reprezintă un proces, nu un eveniment* - parcurgerea unor operațiuni succesive în vederea adoptării unor modalități diferite de organizare a activităților în grădiniță, școală și în clasă;

- *schimbarea cere timp* - orice proces de schimbare la nivelul instituției are loc în timp și orice presiune creată de termene-limită nerealiste produce stres, neliniște, disconfort și reacții negative la noile idei sau practici de lucru (este nevoie de timp pentru a putea exersa noi comportamente și atitudini induse de procesul schimbării, iar asimilarea și individualizarea noilor metode de lucru de către actorii implicați în activitățile grădiniței, școlii solicită, de asemenea, un interval semnificativ de timp);
- *schimbarea poate fi derutantă și dureroasă prin efectele sale* - în încercarea lor de a corela noile idei și modalități de acțiune cu propriile experiențe, interese și prejudecăți, actorii instituției de învățământ pot deforma, adapta sau resemnifica sensul real al ideilor și teoriilor care susțin schimbarea. Astfel, obiectivul inițial, chiar dacă a fost prezentat într-o formă logică și rațională, poate să ajungă să însemne ceva cu totul diferit în viziunea altor persoane. Pe de altă parte, schimbarea înseamnă și asumarea unor riscuri care pot afecta statutul și confortul persoanelor, provocând reacții de rezistență și stări conflictuale cu efecte neplăcute de-a lungul unor perioade mai mici sau mai mari de timp (în funcție de flexibilitatea și gradul de adaptare a fiecărei persoane la noile condiții de activitate).

Declanșarea unui proces de schimbare pornește de la conștientizarea necesității schimbării și continuă cu manifestarea dorinței de schimbare, acumularea cunoștințelor necesare, formarea abilităților și consolidarea schimbării.

- *Conștientizarea necesității schimbării.* În această etapă, organizația înțelege importanța răspunsului rapid și eficient la factorii de presiune interni și externi pentru realizarea schimbării, precum și riscul pe care și-l asumă dacă schimbarea organizațională nu este asociată cu schimbarea competențelor.
- *Manifestarea dorinței de schimbare.* Se recunosc implicațiile negative pentru cazul în care nu se asigură dezvoltarea și motivarea achiziției noilor

competențe și se recunoaște că schimbarea este necesară pentru ca organizația să supraviețuiască.

- *Achiziționarea cunoștințelor.* Organizația știe ce trebuie schimbat și ce deprinderi și valori sunt necesare și fiecare grup își înțelege rolul său în procesul de schimbare.

- *Formarea abilităților.* Managerii posedă și utilizează în mod efectiv instrumentele și procesele pentru realizarea schimbării.

- *Consolidarea schimbării.* Organizația încurajează și răsplătește în mod direct schimbările în cultura, valorile și inițiativele membrilor ei.

a) Condițiile pentru succesul schimbării într-un sistem sînt:

- *claritatea scopului propus* - prin înțelegerea scopului urmărit se evită apariția confuziilor și a interpretărilor subiective din partea celor implicați în procesul schimbării ;
- *obiective realiste* - stabilirea unor priorități în concordanță cu cerințele și resursele existente în sistem;
- *motivația pentru schimbare* apare în cele mai multe cazuri din dorința persoanelor de a-și perfecționa competența profesională în scopul adaptării la noile condiții impuse de schimbare ;
- *resurse* - fiecare tip de resursă a sistemului are importanța sa în asigurarea reușitei schimbării, accentul fiind pus pe resursa umană;
- *evaluarea* - introducerea unor noi metode de lucru atrage după sine noi forme de monitorizare și evaluare a procesului din sistem.

b) Realizarea concretă a schimbării presupune parcurgerea mai multor stadii:

- recunoașterea nevoii de schimbare;
- identificarea schimbării necesare (inclusiv a efectelor schimbării);
- aplicarea schimbării;
- evaluarea schimbării

Dacă ne referim la procesul de reformare/schimbare dinii o instituție/organizație care oferă servicii educaționale atunci condițiile pentru succesul schimbării capătă un i aracter particular.

Direcțiile principale în care trebuie să acționeze managerii pentru pentru conștientizarea nevoii de schimbare în organizațiile pe care le conduc sunt:

- schimbarea este mai bine acceptată atunci când e înțeleasă decât atunci când nu e înțeleasă de membrii organizației;
- schimbarea este mai ușor acceptată atunci când nu amenință siguranța subordonaților;
- schimbarea este mai ușor acceptată când rezultă din aplicarea unor principii impersonale anterior stabilite **decât** atunci când este dictată prin decizii personale ;
- schimbarea este mai bine acceptată când urmează unei serii de schimbări care s-au finalizat cu succes decât atunci când urmează unei serii de eșecuri;
- schimbarea este mai bine acceptată când e introdusă **după** o altă schimbare importantă, care a fost acceptată de membrii organizației, decât atunci când se suprapune unei confuzii provocate de alte schimbări;
- schimbarea este acceptată dacă a fost planificată, și nu **dacă** este experimentată direct, fără o pregătire minimă;
- schimbarea este mai ușor acceptată de către persoanele care sunt numite de scurt timp în funcție decât de cei cu vechime;
- schimbarea este mai ușor acceptată de către persoanele care beneficiază direct de efectele acesteia (cu condiția ca efectele să fie percepute ca avantaje pe termen lung sau scurt);
- schimbarea este mai ușor acceptată când cei afectați au fost ajutați să o promoveze, decât atunci când a fost impusă din afară;
- schimbarea este mai bine acceptată dacă organizația a fost pregătită pentru acest proces.

3. Programe, proiecte, cerere de finanțare

Programul reprezintă un cadru instituțional care sprijină proiectele ce converg spre un obiectiv general. Mai multe proiecte formează un program. Termenul se mai folosește pentru a denumi totalitatea activităților care urmează a fi întreprinse în cadrul unui proiect, dar această folosire a termenului nu este încurajată, preferabilă fiind utilizarea termenului de calendar al activităților.

Termenul proiect provine de la cuvântul latin proiectare care înseamnă a arunca înainte. Folosit în sensul în care îl cunoaștem astăzi de către Filippo Brunelleschi în secolul al XV-lea când a conceput domul catedralei din Florența, cuvântul proiect desemnează un plan sau intenție de a întreprinde ceva, de a organiza, de a face un lucru sau o primă formă a unui plan (economic, social, financiar etc.) care urmează a fi discutat și aprobat pentru a primi un caracter oficial și a fi pus în aplicare.

Proiectele sunt atât de diverse, încât este foarte greu să le definim. În cele ce urmează, vom prezenta câteva definiții oferite de autori care au publicat lucrări despre proiecte.

Un proiect reprezintă o întreprindere unicat, care are un început și un sfârșit clar, realizată în vederea îndeplinirii unor țeluri bine stabilite, cu respectarea anumitor parametri referitori la costuri, termene și calitate. (Buchanan and Boddy, 1992)

Un proiect este constituit dintr-un ansamblu de persoane și alte resurse grupate temporar pentru realizarea unui anumit obiectiv, de regulă într-o perioadă de timp dată și cu utilizarea unui buget fixat. Proiectele sunt asociate în general cu produse și proceduri care sunt realizate pentru prima dată ori cu proceduri cunoscute, dar modificate. (Graham, 1985)

Un proiect este caracterizat de resurse dedicate, de un punct unic de responsabilitate, de limite clare în care se pot încadra resursele și rezultatele, de o durată limitată și reprezintă o singură sarcină (care se încheie la sfârșitul

proiectului) și are obiective. Este o modalitate utilă de organizare a muncii. Proiectele nu apar fără o intervenție deliberată. (Gray, 1994)

În alte materialele elaborate de către societatea civilă, pentru conceptul de proiect sunt date următoarele înțelesuri:

1. Gândire anticipativă orientată către un scop, având în vedere producerea unei schimbări, percepută ca favorabilă pentru cel ce intenționează să o producă.
2. Documentația tehnică și financiară, riguros alcătuită, pe baza căreia se poate realiza un sistem oarecare cu caracteristici și niveluri de performanță predeterminate și cu riscuri limitate.
3. Activitatea care are un început și un sfârșit, este planificată și controlată și are ca scop o schimbare. Pe baza acestor definiții putem extrage o serie de caracteristici ale proiectelor după cum urmează:
 - a) proiectele au un anumit scop bine definit și urmăresc producerea unor rezultate măsurabile legate de o problemă sau nevoie identificată anterior;
 - b) proiectele sunt realizabile din punctul de vedere al scopului și al resurselor implicate;
 - c) proiectele sunt limitate în timp și spațiu;
 - d) proiectele sunt complexe, având etape de concepție, planificare, implementare, evaluare și presupunând uneori implicarea unor parteneri diverși;
 - e) proiectele sunt produsul unei munci în echipă;
 - f) proiectele sunt cuantificabile, supunându-se unei evaluări specifice;
 - g) proiectele sunt împărțite în etape distincte și identificabile

Un proiect reprezintă un grup de activități interdependente, întreprinse într-o succesiune logică, într-un interval limitat de timp și spațiu pentru obținerea unor rezultate bine precizate, necesare pentru satisfacerea obiectivelor. Standardul ocupațional de management de proiect menționează că un proiect, în contextul ocupației de manager de proiect ar trebui să aibă majoritatea, dacă nu toate din următoarele trăsături esențiale:

- să fie non-repetitiv și/sau să aibă noutate și relevanță pentru managementul său;
- să presupună risc și incertitudine și să poată influența evenimente din exterior;
- să fie raportat la rezultate date, calificate, cu o calitate determinată și cu parametri de siguranță;
- autorizarea lui să nu lase nici o îndoială că rezultatele trebuie să fie transmise de la un început ferm la un sfârșit stabilit, cu costuri clar menționate și cu resurse disponibile;
- realizarea proiectului este la îndemâna unei echipe reunite în mod special pentru aceasta, care poate suferi schimbări pe parcursul proiectului.

Cererea de finanțare reprezintă formularul ce trebuie completat pentru a obține o finanțare pentru un proiect. Cererea sau propunerea de finanțare trebuie să conțină elementele esențiale ale proiectului, dar și elemente care pledează în favoarea solicitantului.

În general, o cerere de finanțare este un document care cere o anumită sumă de bani, care să fie folosiți într-un anumit fel, pe o anumită perioadă de timp, pentru realizarea anumitor obiective care satisfac anumite necesități.

O cerere pentru finanțare de asistență generală nu trebuie să fie atât de specifică în ceea ce privește timpul și obiectivele ca o cerere pentru finanțarea unui proiect. Dar, indiferent de tipul acesteia, o cerere de finanțare bine redactată îl va informa pe donatorul potențial despre:

- de ce aveți nevoie de bani;
- de câți bani aveți nevoie;
- cum și când îi ve-ți folosi;
- ce schimbări va aduce;
- cum ve-ți evalua schimbarea;
- cum puteți inspira încredere că ve-ți folosi bine finanțarea;
- ce avantaje oferiți donatorului potențial în urma finanțării

Componentele cererii de finanțare: Fie că sunteți în căutare de finanțare pentru

un proiect sau pentru asistență generală, fie că finanțările le căutați la o fundație, la o firmă, la o agenție guvernamentală sau la o agenție non-profit ce acordă finanțări, trebuie să știți cum să expuneți și să adaptați componentele obișnuite ale unei cereri de finanțare.

Această cunoaștere vă va ajuta să întocmiți cereri pentru o varietate de necesități de finanțare, adresate unor surse variate. Componentele obișnuite ale unei cereri de finanțare sunt enumerate mai jos. Dacă sursa de finanțare nu dă alte indicații, componentele trebuie prezentate în următoarea ordine:

- Scrisoarea însoțitoare (de solicitare);
- Coperta
- Cuprinsul
- Sumarul proiectului;
- Prezentarea organizației sau a instituției;
- Descrierea problemei;
- Justificarea proiectului;
- Beneficiarii proiectului: direcție și indirecti;
- Grupul țintă;
- Arealul proiectului;
- Scopul;
- Obiectivele;
- Strategia de realizare;
- Metodele de realizare (activitățile);
- Rezultatele proiectului: scontate și de impact;
- Planul calendaristic de realizare;
- Evaluarea;
- Durabilitatea;
- Echipa de implementare;
- Partenerii proiectului;
- Matricea logică a proiectului;

- Bugetul;
- Anexe.

Ordinea prezentării enumerată mai sus nu este ordinea în care veți expune componentele. De la început vom prezenta un proces în cinci faze care va indica ordinea expunerii, unde vom separa, mai întâi, componentele în două categorii: componentele „esențiale”, și componentele „de piață”.

Componentele esențiale sunt „miezul” sau „sufletul” unei cereri de finanțare, de la care emană creșterea, schimbarea și energia. Componentele esențiale sunt următoarele:

- ***Descrierea problemei;***
- ***Scopul;***
- ***Obiectivele;***
- ***Metodele de realizare;***
- ***Evaluarea;***
- ***Bugetul***

Aplicații și teme de reflecție

1. Analizați în ce măsură noile abordări ale managementului instituțiilor de învățământ sunt prezente și în activitatea curentă din instituția în care vă desfășurați activitatea.
2. Argumentați efectele descentralizării asupra managementului instituției din care faceți parte.
3. Efectuați o analiză asupra calității managementului din instituția din care faceți parte (puncte tari și puncte slabe)

Tema 2. Analiza problemelor existente în sistemul educațional din țară

Subiecte:

1. Identificarea problemei
2. Prioritizarea problemei
3. Justificarea problemei
4. Arborele problemei. Cauze. Efecte. Soluții.

Obiective operaționale:

La nivel de cunoaștere și înțelegere: să definească principiile de organizare a proiectelor educaționale;

La nivel de aplicare: să argumenteze propuneri de proiect, de implicare la programele existente din țară și de peste hotare;;

La nivel de integrare: să-și formeze o viziune corectă asupra analizei problemelor existente și identificării unei soluții, elaborării participative a proiectelor, cu implicarea cât mai mult posibilă a deținătorilor de interese principali (APL, ONG, beneficiari, instituții de învățământ);

Concepte-Cheie:

identificare, prioritarizare, justificare, arborele problemei, cauze, efecte, soluții.

Bibliografie recomandată:

12. Alois Gherguț, Ciprian Ceobanu- Elaborarea și managementul proiectelor în serviciile educaționale. Ghid practic. Iași, Polirom, 2009
13. Chiril Soroceanu- Managementul proiectelor- Chișinău, 2004

14. Mocanu M., Schuster C. Management de proiect: calea spre creșterea competitivității. București: All Beck, 2005.

15. V. Goraș-Postică, Teoria și metodologia proiectelor educaționale. Chișinău, 2013

DISCURS DIDACTIC:

1. Identificarea problemei

De ce?

Identificarea unei probleme specifice și foarte clar definite este primul pas critic spre implementarea cu succes a unui proces de rezolvare a problemei. Strategia de îmbunătățire a calității serviciilor implică rezolvarea problemelor într-o ordine de prioritate. De ce este important ca problemele să fie prioritizate?

§ Resursele și timpul sunt limitate. Nu pot fi rezolvate toate problemele în același timp, de aceea eforturile ar trebui focalizate, inițial, pe cea mai importantă problemă.

§ Pentru a câștiga experiență și a acumula expertiza cu procesul de rezolvare a problemelor, prima problema pe care ar trebui să lucrați ar trebui să fie una care să poată fi ușor studiată și rezolvată. Alegeți o problemă pentru care sunt disponibile multe informații.

§ Dacă rezolvarea primei probleme are succes, acea soluție poate fi reprodusă ușor la nivel local sau național, și chiar mai departe, dacă corespunde cu politicile prioritare ale instituției.

Ce?

O problema apare atunci când există o diferență între ceea ce “ar trebui să fie” și ceea ce “este”; între ideal și situația actuală. O problemă:

1. exprimă diferența între situația dorită și situația actuală;
2. este direct sau indirect corelată cu situația grupului afectat;
3. este exprimată în termeni de procese, efecte, impact și satisfacție.

Cum?

Puteți selecta o problemă folosind una din următoarele tehnici:

§ o tehnică de observare directă, precum sondajele populației;

§ o tehnică de consens, precum o matrice de prioritizare, care folosește brainstorming-ul ca prim pas;

§ o tehnică de analizare a datelor, precum folosirea unui grafic de control.

Pentru a identifica constelația de probleme puteți folosi tehnica "mind mapping".

Astfel, folosind modelul desenului de mai jos, scrieți în mijloc efectul observat, identificați grupurile afectate sau interesate de rezolvarea problemei. O dată identificate vor fi trecute în dreptul fiecărei liniuțe, și se va pune întrebarea " Ce crede grupul identificat care este cauza?"

2. Prioritizarea problemei

Matricea priorităților este o metodă ce ne va ajuta în stabilirea acelei probleme pe care urmează să o abordeze proiectul nostru. Vom lua toate problemele pe care le-am identificat și le vom prioritiza. Problema cu cea mai mare prioritate va fi aceea care apare cel mai frecvent, este cea mai importantă iar abordarea ei de către noi este cea mai fezabilă. Prioritizarea problemelor va fi realizată de către grupul ținta al proiectului. Implicarea beneficiarilor în acest proces va asigura că vom găsi problema cea mai importantă pentru aceștia.

Vom considera trei criterii pentru prioritizarea problemelor:

1. Frecvența (Cât de frecventă este problema? Apare des sau doar rareori?)
2. Importanța (Din punctul de vedere al beneficiarilor care este cea mai importantă, cea mai stringentă problemă?)
3. Fezabilitatea (Este realist să afirmăm ca noi vom putea rezolva problema?)

Tabelul 1. Problemele se introduc într-un tabel după cum urmează:

Probleme	Frecvența	Importanța	Fezabilitatea	Total
-----------------	------------------	-------------------	----------------------	--------------

Problema 1				
Problema 2				
Problema 3				
Problema 4				

Fiecare participant la procesul de prioritizare va vota de trei ori pentru fiecare din cele trei criterii ce apar în coloanele principale ale tabelului.

În cadrul unei coloane-criteriu, un participant poate acorda toate cele trei voturi pentru o singura problemă, poate acorda câte un punct pentru trei dintre probleme sau poate acorda doua voturi uneia dintre probleme și un punct unei alte probleme. Același procedeu se repetă pentru fiecare din cele trei coloane-criteriu. În ultima coloană se cumulează punctele acumulate de fiecare problemă în parte, însumând punctele de pe cele trei coloane-criteriu. În cadrul proiectului va fi abordată acea problemă care a obținut cel mai mare punctaj.

3. Justificarea problemei

Justificarea unei probleme pornește întotdeauna de la misiunea și scopurile organizației cu care trebuie să fie în relație. Problema trebuie să facă parte din aria geografică și domeniul de activitate în care organizația acționează. Explicați de ce organizația voastră este în măsură să abordeze problema și să o rezolve. Exemple cu succesele anterioare sunt binevenite. Acest lucru va aduce un plus de credibilitate organizației ca fiind capabilă să rezolve problema. Dorința de a soluționa sau ameliora problema trebuie să stea la baza construirii proiectului. Problema justificată trebuie să fie reală. De aceea se descrie situația actuală într-un anumit loc și perioadă, precum și populația afectată de problemă. Se prezintă problema sau nevoia care se cere a fi rezolvată, motivul pentru care este necesară rezolvarea ei și modul în care se va ameliora aceasta după încheierea proiectului. Este importantă descrierea strategiei prin care se ajunge de la situația actuală în care există problema la situația dorită. În acest capitol se descrie beneficiarii și grupul țintă care vor face parte din proiect. Pentru a fi credibilă problema, se

prezintă dovezi, date concrete, ușor verificabile în favoarea ei: studii, analize statistice, cercetări în domeniu, articole de presă, opiniile experților din domeniul respectiv, alte documente oficiale, etc.

Se recomandă folosirea acestui tip de dovezi pentru a evita considerarea problemei ca fiind nefondată, fără temei. Nu faceți presupuneri cu privire la existența problemei și nu inventați dovezi.

O problemă existentă are susținerea comunității. De aceea este bine să fie sprijinită de autorități și de comunitatea în care există. Sprijinul din partea acestora este realizat cu ajutorul scrisorilor oficiale de susținere. Problema trebuie prezentată din perspectiva beneficiarilor, iar rezolvarea ei trebuie dezvoltată tot din această direcție. În fine, forma pe care justificarea problemei o va avea este importantă. Persoana care citește acest capitol trebuie să aibă o imagine clară asupra contextului problemei. Astfel justificarea trebuie să fie cât de simplă posibil, să fie interesantă de citit, să nu conțină elemente de jargon, să aibă dimensiuni rezonabile (adică să nu încerce să rezolve toate problemele din lume) și să nu fie “ lipsa programului” decât în situația în care programul nu funcționează.

4.Arborele problemei.Cauze.Efecte.Soluții.

Analiza Problemei este o etapă care necesită:

1. analiza situației existente
2. identificarea problemelor cheie in contextul acestora
3. aranjarea problemelor conform relatiei cauza-efect in forma unei diagrame/arbore

Tehnici de abordare (prin brainstorming)

1. identificati problemele majore existente intr-o situatie concretă
2. selectati problema principala
3. cautati probleme inrudite cu problema principala
4. stabiliti o ierarhie cauza-efect

- problemele care genereaza direct problema principala sunt asezate dedesubt
 - problemele ce sunt efecte directe ale problemei principale sunt asezate deasupra
5. legati problemele cu sageti cauza-efect
6. revedeți diagrama și verificați corectitudinea și completitudinea acestei

|

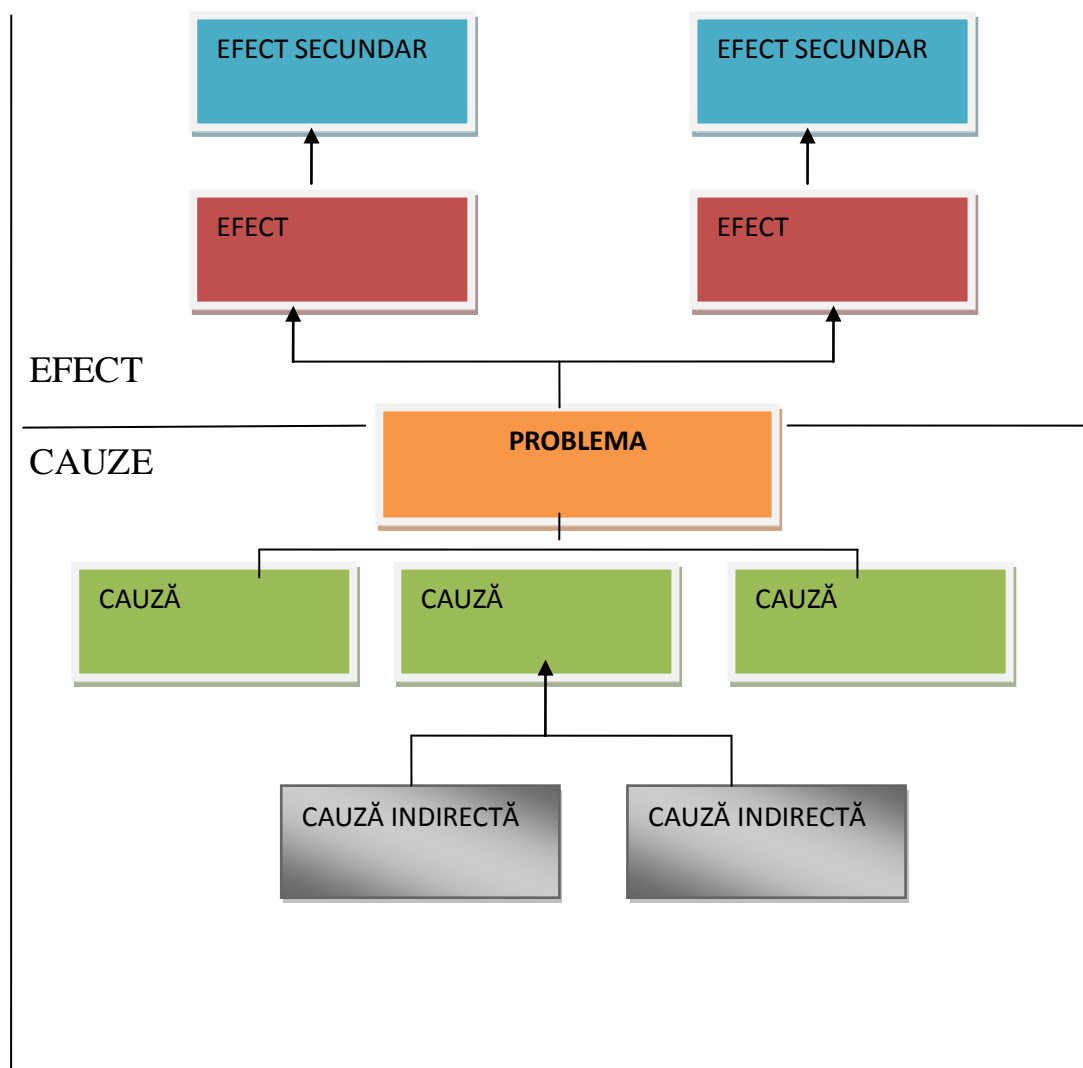


Figura 1. Arborele problemei. Cauze. Efecte. Soluții.

Aplicații și teme de reflecție

1. Analizați o problemă din sistemul de învățământ național după criteriile date:

- a) Frecvența (Cât de frecventă este problema? Apare des sau doar rareori?)
 - b) Importanța (Din punctul de vedere al beneficiarilor care este cea mai importantă, cea mai stringentă problemă?)
 - c) Fezabilitatea (Este realist să afirmăm ca noi vom putea rezolva problema?)
 - d) Elaborați o denumire de proiect
2. Identificați și descrieți o problemă din sistemul de învățământ preșcolar sau primar după algoritmul arborele problemei (figura 1), care poate servi ca obiect al unui proiect educațional.

Tema 3. Conceptul de proiect educațional de investiții. Tipuri. Etape.

Subiecte:

1. Definițiile și caracteristicile proiectelor.
2. Ciclul unui proiect.
3. Tipologia proiectelor comunitare/ educaționale/sociale

Obiective operaționale:

La nivel de cunoaștere și înțelegere: să explice fundamentul legal pentru proiecte educaționale;

La nivel de aplicare: să exerseze în metodologia elaborării unei propuneri de proiect;

La nivel de integrare: să conștientizeze necesitatea de sporire a capacităților și responsabilităților autorităților locale și comunităților implicate în procesul de creare a sistemelor sociale educaționale de calitate, pentru soluționarea problemelor ce țin de grupurile social vulnerabile la nivel comunitar, prin participarea activă la instruire.

Concepte-Cheie: scopul proiectului, obiectivele proiectului, rezultate scontate, indicatori de performanță

Bibliografie recomandată:

16. Alois Gherguț, Ciprian Ceobanu- Elaborarea și managementul proiectelor în serviciile educaționale. Ghid practic. Iași, Polirom, 2009
17. Chiril Soroceanu- Managementul proiectelor- Chișinău, 2004
18. Mocanu M., Schuster C. Management de proiect: calea spre creșterea competitivității. București: All Beck, 2005.
19. V. Goraș-Postică, Teoria și metodologia proiectelor educaționale. Chișinău, 2013

DISCURS DIDACTIC:

1. Definițiile și caracteristicile proiectelor

Proiectul reprezintă o activitate sau o serie de activități conexe, care au un punct de plecare și un punct de încheiere determinate, desfășurate în mod organizat, pe baza unui plan, într-un context precis, de către anumiți promotori și implementatori, în vederea realizării unor obiective definite și într-o perioadă de timp stabilită. **Punerea** în practică a unui proiect presupune un moment inițial și un moment final al proiectului. Momentul inițial este considerat cel în care se ia decizia de a se trece la conceperea unui proiect, iar momentul final este cel în care se încheie ultima activitate prevăzută în proiect și cel al redactării rapoartelor de evaluare.

Principalele elemente pe care le implică un proiect sunt:

- termene de început și termene pentru finalizare, specificații privind utilitatea, finalitatea și calitatea outputurilor,
- obiectivele, activitățile și resursele necesare;
- bugetul,
- un cadru de desfășurare, care include relații și funcții ce trebuie definite și dezvoltate în concordanță cu obiectivele și natura specifică fiecărui proiect

(realitățile obiective ce trebuie identificate, delimitate/stabilite, definite, dezvoltate);

- echipa de proiect,
- ciclul de viață al proiectului, compus din mai multe etape ce includ: identificarea, analiza, formularea proiectului, pregătirea, evaluarea preliminară, angajarea finanțării, implementarea, monitorizarea și evaluarea finală a rezultatelor.

Scopul unui proiect este, în primul rând, de a rezolva o problema, de a schimba practicile, mijloacele, organizarea, de a anticipa o situație, o dificultate, un risc, pentru a trece de la o situație existentă, nesatisfăcătoare, la o situație dorită, mai satisfăcătoare.

Scopul proiectului este ceea ce dorim să realizăm după desfășurarea lui, adică starea la care vrem să ajungem. Atunci când îl formulăm ne gândim la întrebarea: “Unde vrem să ajungem?”. În general proiectele se adresează unei probleme majore și își propun să rezolve problema dacă e posibil, sau să amelioreze situația creată de existența problemei respective. Scopul este stadiul în care dorim să ajungă problema în urma proiectului.

Scopul proiectului este unic și se stabilește în conformitate cu misiunea organizației, cu strategia sa de dezvoltare, dar și cu contextul în care se desfășoară, cu nevoile și problemele comunității.

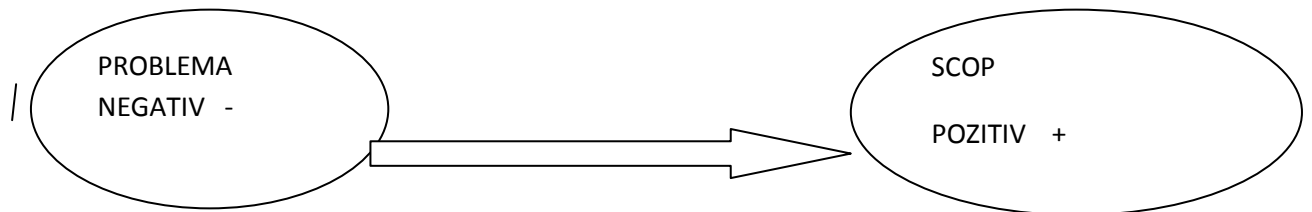
Când formulăm scopul, acesta trebuie:

Să conțină	Să nu conțină
Enunț clar și concis Un ideal Un rezultat urmărit pe termen lung Un verb la forma conjunctivă: “să realizeze...” sau un substantiv verbal: “realizarea...”	Elemente măsurabile Conjuncția “și” - desparte 2 scopuri Cuvântul “prin” - descrie metoda

Întrebări de verificare a scopului:

§ Reiese schimbarea pe termen lung din formularea scopului?

§ E clar? Poate fi înțeles de cineva care nu cunoaște proiectul?



Obiectivele proiectului. Imaginați -vă că scopul este destinația la care doriți să ajungeți. Obiectivele sunt calea prin care ajungeți la destinație.

Obiectivele sunt pași necesari pentru atingerea scopului. Un obiectiv trebuie să fie realizabil, specific, concret, atins într-o perioadă de timp măsurabilă. El trebuie să fie în mod logic legat de problemă și scop. Obiectivul conține grupul țintă, adică grupul de implementare a proiectului. Astfel din formularea scopului trebuie să reiasă ca proiectul își propune atingerea unor rezultate.

Pentru o construcție corectă a obiectivului se propun un exercițiu simplu din **7 pași**.

1. Stabilirea rezultatelor.

Rezultatul este dovadă concretă că un obiectiv a fost îndeplinit. Pentru a fi siguri că obiectivul poate fi îndeplinit, ne stabilim ce rezultate dorim să avem. Rezultatul determină o schimbare, o îmbunătățire pe care proiectul a produs-o asupra beneficiarilor. Întrebarea la care trebuie să răspundem este care sunt rezultatele pe care dorim să le atingem la sfârșitul proiectului? Exemplu de rezultat: curs de instruire.

2. Determinarea indicatorului de performanță.

Performanța este nivelul la care dorim să se realizeze un rezultat. Indicatorul de performanță este unitatea de măsură a rezultatului. El ne ajută să vedem cât de aproape am ajuns comparativ cu rezultatele anticipate. Pentru a determina

indicatorul trebuie să răspundem la întrebarea cu ce măsurăm rezultatul pe care l-am stabilit? Exemplu de indicator al rezultatului – bucată, kilogram, zile (merele se măsoară în bucăți sau kilogram; cursul de instruire se măsoară în zile).

3. Determinarea standardului de performanță

Standardul reprezintă cantitatea unității de măsură. El ne arată care ar trebui să fie valoarea indicatorilor de performanță pentru a fi siguri că am atins rezultatul. De exemplu: 2 mere, 7 zile, etc.

4. Determinarea beneficiarilor.

Beneficiarul este persoana în folosul căreia realizezi proiectul. Beneficiarul trebuie descris clar în obiectiv pentru a putea fi verificat. De exemplu, în programul de finanțare al Ministerului Educației beneficiarii pot fi copii, prescolari, tineri, elevi, cadre didactice, părinți

5. Determinarea timpului necesar pentru atingerea rezultatului.

Timpul trebuie să fie exprimat clar astfel încât să se cunoască în ce interval de timp vom desfășura proiectul. Timpul poate fi exprimat în ore, zile, luni, ani, în dependență de scopul proiectului.

6. Scrierea obiectivului

Acest pas presupune combinarea informațiilor rezultate din parcurgerea celor 5 pași anteriori. Enunțul care exprimă obiectivul trebuie să fie coerent și clar.

7. Evaluarea obiectivului

Pentru a verifica dacă obiectivul este corect trebuie să răspundem la câteva întrebări de verificare:- Ce? Când? Unde? Pentru cine? Dacă ai răspunsuri la aceste întrebări înseamnă că ai un obiectiv **Specific**.

- Ce cantitate de rezultat voi obține? Dacă răspunzi la această întrebare înseamnă că ai un obiectiv **Măsurabil**.

- Rezultatul pe care ți l-ai propus poate fi îndeplinit de organizația ta cu resursele de care dispune (persoane, timp, bani)? Dacă răspunsul la această întrebare este afirmativ înseamnă că ai un obiectiv **Abordabil**, adică poate fi atins.

- Există în realitate posibilitatea să îndeplinești rezultatul pe care ți l-ai propus? Dacă da, ai un obiectiv **Realist**. (de exemplu, dacă îți propui să călătorești pe planeta Jupiter, chiar dacă ai persoanele, timpul și banii suficienți în realitate nu poți face această călătorie).

- Obiectivul exprimă clar intervalul de timp necesar pentru realizarea sa? Timpul se exprimă în zile sau luni. Dacă da, atunci obiectivul este **încadrat în Timp**.

Dacă ai răspunsuri pentru toate aceste întrebări legate de obiectivul pe care l-ai scris înseamnă că obiectivul tău este SMART.

Obiectivele scrise în proiect trebuie să fie SMART

Câte obiective putem avea într-un proiect? De reținut- un număr mare de obiective, nu însemna că proiectul e bun. De aceea pentru multe proiecte se recomandă de scris max.3 obiective SMART într-un proiect.. De aceea pentru multe programe de finanțare se recomandă scrierea unui număr de maxim 3 obiective SMART într-un proiect.

Pentru implementarea proiectului este necesară alegerea unei strategii ce urmărește să dezvolte la maximum capacitatea echipei care îl gestionează sau implementează, utilizarea competențelor, dar și a spiritului de echipă, prin responsabilitatea față de un obiectiv comun și necesitatea de a lucra împreună cu randament optim. Toate proiectele trebuie să respecte un set de reguli de bază, cu toate că sunt confruntate, pe toată durata lor de viață, cu evenimente aleatorii, ce pot necesita măsuri corective suplimentare.

Proiectul se definește ca un proces nerepetitiv care răspunde unor cerințe clare, bine definite; el poate fi văzut ca o acțiune unică, specifică, compusă dintr-o succesiune logică de activități componente coordonate și controlate, cu caracter inovativ, realizat într-o manieră organizată metodic și progresiv, destinat obținerii cu succes de noi rezultate complexe, necesare pentru satisfacerea de obiective clar definite. În cadrul anumitor proiecte obiectivele se pot perfecționa și, ca urmare, *caracteristicile proiectului* se definesc și se adaptează progresiv pe parcursul

derulării acestuia.

Un proiect poate face parte dintr-o structură de program/proiect mai amplă. Derularea proiectului se face prin descompunerea lui în activități. Activitățile se grupează în mulțimi logice „subprograme sau pachete de lucru” cu subdiviziunea fiecăruia în „activități sau faze”.

Fiecare fază are următoarele caracteristici principale:

- ✓ rol bine determinat;
- ✓ consumă resurse fizice și umane într-un timp bine determinat;
- ✓ un moment de început și un moment de încheiere.

Proiectul se desfășoară în cadrul unei forme de organizare care se creează doar pe durata existenței proiectului. Structura de organizare nou-creată senumeste „consorțiu” sau „parteneriat”. Performanța parteneriatului se măsoară în funcție de capacitatea de realizare a obiectivelor proiectului. Finalizarea proiectului conduce la desființarea parteneriatului proiectului respectiv.

Proiectele reprezintă modalitatea prin care organizațiile se adaptează contextelor în schimbare, unei realități dinamice. În cazul în care proiectul se desfășoară într-o singură instituție sau organizație, aceasta trebuie să aibă capacitatea de a stabili o legătură durabilă între proiectele pe care le derulează și obiectivele sale operaționale și strategice.

Reușita unui proiect depinde de:

- ✓ *voința de a reuși a tuturor factorilor* care pot contribui la derularea proiectului, ceea ce presupune participarea acestora în toate etapele în care își pot aduce contribuția; este obligatorie explicarea clară a dificultăților cu care grupul de pregătire/gestionare/implementare a proiectului se va confrunta pe parcurs, a obiectivelor de atins, instaurarea unui sistem de evaluare a progresului, precum și recunoașterea și punerea în valoare a tuturor acțiunilor care determina minimizarea riscurilor;

- ✓ claritatea structurării proiectului, care presupune o bună înțelegere a contextului existent, a obstacolelor și avantajelor, a resurselor disponibile sau potențiale, a condițiilor de reușită și a tuturor elementelor implicate în implementarea proiectului;
- ✓ urmărirea unui ciclu judicios de viață a proiectului,
- ✓ calitatea managementului proiectului.

2.Ciclul unui proiect.

Ciclul de viață este vital pentru un management eficient al proiectelor. Structura generală a ciclului de viață al unui proiect constă într-o suită de etape succesive de culegere a informațiilor și de luare a deciziilor, care au loc între începerea și încheierea proiectului. Terminologia asociată acestor etape diferă în funcție de finanțatori. Cu toate acestea, există un set de activități, care, definite într-o formă sau alta, se regăsesc în toate proiectele.

Acest proces începe cu *identificarea problemei*, continuă cu *formularea și pregătirea proiectului*, *analiza și evaluarea preliminară a proiectului*, *implementarea* și *evaluarea finală a proiectului*. Această evaluare finală permite (re)- identificarea unor probleme și apoi se revine la formularea și pregătirea proiectului următor. Informațiile obținute în diferitele etape de derulare a proiectului au un dublu rol.

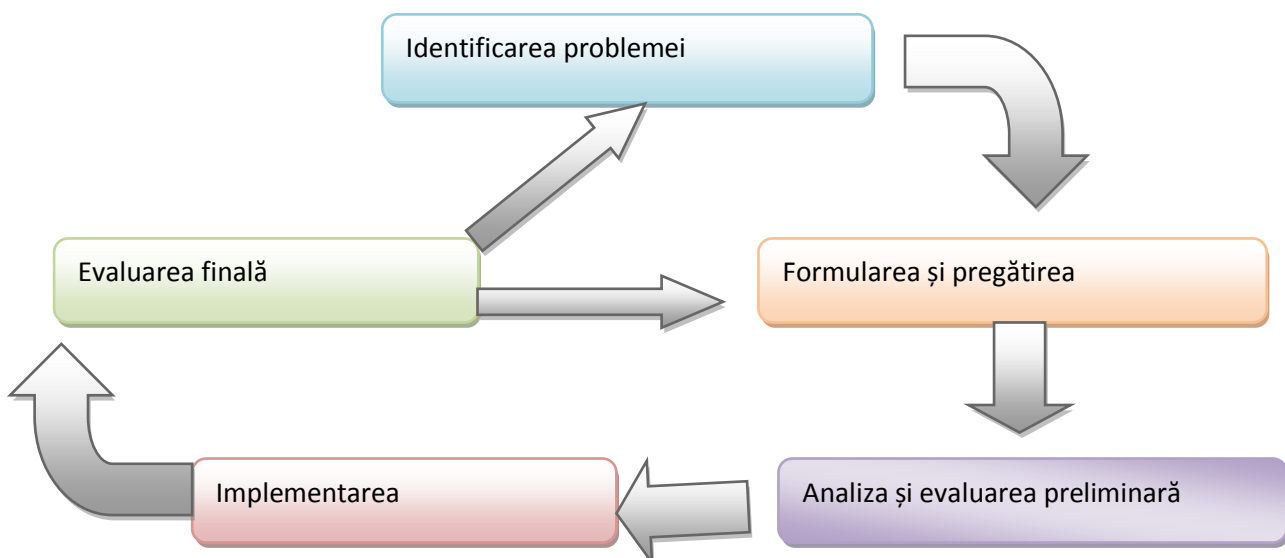


Figura2. Activitățile ciclului de proiect

Pe de-o parte, au rolul de a corecta și de a actualiza derularea proiectului și, pe de altă parte, acestea, împreună cu observațiile primite de la beneficiari sau finanțatori, au rolul de a crea o bază de date pentru a identifica noi probleme ce pot sta la baza unor viitoare proiecte și contribui la procesul de asimilare a unei planificări optime a proiectelor următoare. Se confirmă astfel ideea de „ciclu”, ce sugerează un proces continuu.

Propunerea și lansarea unui proiect necesită, înainte de toate, stabilirea clară a obiectivelor proiectului, a modului de utilizare a rezultatelor acestuia, ținând cont de mediul extern în care se desfășoară.

Ciclul de viață al unui proiect este definit ca perioada de timp în care se desfășoară proiectul, începând cu prima etapă a identificării problemei și a elaborării propunerii de proiect, până la ultima etapă a încheierii proiectului.

Modelele privind ciclul de proiect pot fi diferențiate în funcție de câteva elemente :

- cerințele finanțatorului sau ale organismului care lansează competiția de proiecte
- lipul proiectului (cu finanțare, fără finanțare);
- accentul pus pe diversele faze ale ciclului de proiect.

Elementele componente ale ciclului de viață al proiectului:

1. identificare și analiză;
2. pregătire și asumare ;
3. implementare și monitorizare ;
4. evaluare finală.

1. Identificarea și analiza poate include următoarele activități componente:

- • adunarea unui volum cat mai mare de informații;
- • definirea ideii proiectului;
- • stabilirea obiectivului general al proiectului;
- • analiza situației prezente;

- • identificarea necesităților ce urmează a fi satisfăcute;
- • realizarea unui plan de cheltuieli sau a unui buget orientativ;
- • stabilirea priorității acestor necesități;
- • decizia de oportunitate privind proiectul;
- • stabilirea grupului-țintă;
- • consultarea cu potențialii parteneri;
- • consultarea cu potențialii beneficiari.

2. Pregătirea și asumarea proiectului cuprinde următoarele etape:

- • stabilirea obiectivelor specifice și a rezultatelor așteptate;
- • identificarea resurselor necesare pentru derularea proiectului;
- • identificarea resurselor disponibile pentru proiect;
- • distribuția proiectului pe activități;
- • distribuția responsabilităților între parteneri;
- • conceperea formei finale și planificarea proiectului;
- • asumarea de către promotor și parteneri a obligațiilor ce decurg din proiect.

3. Implementarea și monitorizarea proiectului se referă la:

- • mobilizarea resurselor pentru fiecare sarcină și obiectiv;
- • consultarea continuă cu membrii echipei proiectului, cu partenerii de proiect și cu potențialii beneficiari asupra unor probleme cum ar fi: așteptările legate de proiect și de evoluția acestuia în timpul fazei de implementare, furnizarea de informații despre evoluția proiectului pe tot parcursul desfășurării acestuia, adaptarea continuă a proiectului în funcție de așteptările potențialilor beneficiari, respectarea termenelor-limită;
- • monitorizare permanentă și dezvoltarea unor forme de raportare între membrii proiectului, între parteneri sau între echipa proiectului și finanțator (dacă este cazul); monitorizarea și raportarea oferă informația necesară unui management de proiect corespunzător;
- • achiziționarea de bunuri și servicii;

- • monitorizarea obiectivelor de ansamblu ale proiectului, asigurarea unor servicii de calitate, urmărirea menținerii unor costuri cât mai scăzute;
- • diseminarea rezultatelor și a „bunelor practici”;
- • identificarea eventualelor eșecuri, dar și a soluțiilor care să conducă la eliminarea acestora;
- • modificarea rezultatelor planificate și a obiectivelor proiectului cu unele realizabile, atunci când se constată discrepanțe grave față de planificarea inițială.

4. Evaluarea finală cuprinde următoarele etape în derularea proiectului:

- • evaluarea îndeplinirii integrale a obiectivelor generale și specifice de către promotor și parteneri (evaluare internă);
- • evaluare financiară și auditare în cazul în care este vorba despre proiecte finanțate din diverse surse; de regulă, în funcție de volumul finanțării și de exigențele specifice, finanțatorii pot impune structuri de evaluare independente (evaluare externă);
- • valorificarea experienței caștigate, prin identificarea unor idei pentru proiecte viitoare;
- • identificarea unor potențiale surse de finanțare pentru viitoare proiecte;
- • identificarea necesităților pentru proiecte viitoare.

Sintetizand, toate proiectele au, de obicei, trei etape majore:

- concepția și scrierea propunerii de proiect, ce vizează de obicei *activitățile teoretice și de documentare*;
- desfășurarea proiectului ce are în vedere *activitățile practice de implementare și de management al proiectului; activitățile legate de finalizarea proiectului*.

Stabilirea parteneriatului, a echipei de management, scrierea propriuzisă a proiectului, implementarea acestuia constituie activități și etape importante care se supun exigențelor unor procese manageriale distincte.

3. Tipologia proiectelor comunitare/ educaționale/sociale

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, material informativ, 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;

b) *proiecte de dezvoltare a resurselor umane* – centrate pe informarea și formarea corpului profesoral în diferite domenii atractive pentru activitatea la nivelul instituției și/sau comunității;

c) *proiecte de intervenție educațională* - elaborate în vederea identificării unor aspecte problematice specific comunității educaționale și rezolvarea acestora prin elaborarea unor proiecte de intervenție promptă în plan educațional. Exemple:

- *proiecte de conștientizare și rezolvare a fenomenelor sociale,*

- *proiectele de asistență psihopedagogică specializată;*

d) *proiecte de dezvoltare a relațiilor comunitare* – axate pe identificarea la nivelul comunității a unor categorii speciale de „resurse educaționale” (limbă, tradiții, obiceiuri, arhitectură locală, port popular etc.) și integrarea acestora cu succes în procesul instructiv-educativ, prin crearea unor parteneriate între școală și comunitatea locală.

Exemple:

- *parteneriatele cu părinții și alte instituții ale comunității la nivel local* (ziua porților deschise, clubul părinților, inițierea și derularea unor campanii de conștientizare a unor probleme cu care se confruntă comunitatea etc.),

- *parteneriate între instituții la nivel național* (pot aborda fenomene reale și

provocatoare atât pentru copii, cât și pentru cadrele didactice: cunoașterea modelului cultural național, prin includerea unii domenii diverse : literatură, artă, istorie, relația dintre minorități și majoritate, promovarea unor șanse egale pentru minoritățile dezavantajate, comunicare intercultural etc.),

- *parteneriate între instituții la nivel internațional* - aceste tipuri de proiecte au fost încurajate și susținute prin unele programe europene, unele devenite familiare și în sistemul nostru de învățământ:

- *Programul Socrates* - program de acțiune comunitară în domeniul educației, înființat pentru promovarea dimensiunii europene în educație, dezvoltarea cooperării și a mobilității în domeniul educației precum și încurajarea inovării în practica pedagogică, în acest program se găsesc proiecte de tip: *Comenius*, accesibil învățământului preuniversitar. În această categorie intră parteneriatele școlare între țări diferite; formarea inițială și continuă a personalului didactic din învățământul preuniversitar; *Erasmus* - accesibil învățământului superior și care include mobilități pentru studenți și personalul didactic universitar; *Arion* - schimb de informații și experiență pentru factorii de decizie din domeniul educației; *European Label* - certificare europeană pentru proiecte din domeniul limbilor străine; *Grundtvig* - educația adulților, educația de-a lungul întregii vieți; *Lingua* - promovarea învățării limbilor străine; *Minerva* - învățământ deschis și la distanță; *Eurydice* - sisteme și politici educaționale la nivel european; *vizite pregătitoare* (pentru acțiunile centralizate Socrates).

- *Programul Leonardo da Vinci* - program de acțiune comunitară în domeniul formării profesionale care vizează creșterea calității, a caracterului inovator și a dimensiunii europene a sistemelor și practicilor de formare profesională, prin intermediul cooperării transnaționale, întărirea aptitudinilor și competențelor personale, mai ales ale tinerilor cuprinși în cadrul unor formări profesionale, precum și întărirea contribuției formării profesionale în procesul de inovare pentru a ameliora competitivitatea (în această categorie intră proiecte-pilot, mobilități, competențe lingvistice, rețele transnaționale etc.).

• *Programul Phare* - orientat către consolidarea instituțională și susținerea invențiilor, întărirea instituțiilor democratice și a organizațiilor care au responsabilitatea implementării efective și eficiente a legislației comunitare (de exemplu, „acces la educație pentru grupuri dezavantajate”, parte a unui program Phare multianual).

Și la nivelul sistemului educațional din Republica Moldova au fost propuse și puse în practică o serie de inițiative privind, pe de o parte, acoperirea unor cerințe ale sistemului și, pe de altă parte, familiarizarea cadrelor didactice cu modalitatea de management al activităților educaționale prin intermediul proiectelor. Această inițiativă s-a materializat prin *Programul de granturi pentru dezvoltare școlară*, în care s-a urmărit creșterea calității, eficienței și echității sistemului public de educație prin *creșterea gradului de autonomie și a capacității de elaborare și gestionare a proiectelor* la nivelul unităților de învățământ preuniversitar.

Obiectivele acestui program au fost enunțate astfel:

- a) întărirea capacității instituționale locale pentru asumarea responsabilităților care decurg din descentralizarea învățământului preuniversitar;
- b) eficientizarea gestiunii resurselor disponibile la nivelul unităților de învățământ;
- c) creșterea capacității de elaborare și gestionare a proiectelor atât la nivelul unității de învățământ, cât și la nivelul inspectoratelor școlare;
- d) îmbunătățirea calității procesului didactic;
- e) îmbunătățirea cadrului de colaborare dintre școala și comunitatea din care face parte;
- f) dezvoltarea serviciilor educaționale în școlile special și în centrele școlare pentru educație incluzivă.

Prin Programul de granturi pentru dezvoltare școlară, unitățile de învățământ și comunitățile locale sunt încurajate să identifice împreună problemele cu care se confruntă, să formuleze și să implementeze propriile soluții pentru rezolvarea acestora, concretizate în proiecte de dezvoltare școlară.

Acest program a fost gândit să acționeze asupra problemelor majore existente în sistemul de învățământ din Republica Moldova, direcțiile sale de acțiune fiind direct reflectate în categoriile de proiecte finanțate prin acest program.

Categoria A: proiecte care sprijină îmbunătățirea calității educației prin formarea profesională și oferirea de oportunități de dezvoltare în carieră a cadrelor didactice. Proiectele din această categorie au drept scop creșterea calității în educație prin formarea continuă a cadrelor didactice și a directorilor de școli.

Categoria B: proiecte care sprijină reducerea decalajului existent la nivelul accesului la informație și a metodelor și mijloacelor moderne de predare-învățare. Proiectele din această categorie au drept scop stimularea motivației pentru învățare și creșterea calității educației prin dotarea cu materiale didactice, mijloace TIC, carte școlară, echipamente pentru ateliere școlare etc.

Categoria C: proiecte care sprijină îmbunătățirea procesului de predare-învățare prin activități extracurriculare. Proiectele din această categorie au drept scop dobândirea de către elevi a competențelor și abilităților necesare inserției sociale a viitorilor absolvenți, prin activități extracurriculare (de exemplu, excursii, vizite de studiu, realizarea de sere/livezi cu scop didactic sau a grădinii botanice a școlii, activități literar-artistice, activități de orientare școlară și profesională, editarea revistei școlii, înființarea postului de radio al școlii etc.)

Categoria D: proiecte care sprijină integrarea școlară și profesională a copiilor/tinerilor cu cerințe educaționale speciale și a celor din sistemul de protecție socială. Proiectele din această categorie au drept scop dezvoltarea de servicii educaționale (consiliere școlară, consiliere pentru orientare profesională, consiliere pentru părinți și cadre didactice, centre pentru terapii specifice, centre de documentare-informare etc.) și crearea de ateliere protejate pentru tineri cu deficiențe sau tineri care părăsesc sistemul de protecție socială.

Aplicații și teme de reflecție

Describeți elementele componente ale ciclului de viață al unui proiect la una din problemele analizate la temele precedente:

1. identificare și analiză;
2. pregătire și asumare ;
3. implementare și monitorizare ;
4. evaluare finală.

Tema 4. Elaborarea propunerii de proiect

Subiecte

1. Rezumatul proiectului
2. Descrierea parteneriatului și a echipei de management a proiectului
3. Descrierea obiectivelor și activităților proiectului
4. Planul financiar al proiectului
5. Impactul, continuitatea, durabilitatea
6. Beneficiarii. Grup-țintă

Obiective operaționale:

La nivel de cunoaștere și înțelegere: să Identifice termenii stabiliți pentru realizarea unui proiect, relații de parteneriat, procese la nivel de schimbare;

La nivel de aplicare: să proiecteze organizarea și monitorizarea unui proiect educațional, să exerseze în metodologia elaborării unei propunerii de proiect;

La nivel de integrare: să conștientizeze necesitatea cercetării personale, punerea de probleme și formularea de sarcini.

Concepte-Cheie: scopul proiectului, obiectivele proiectului, rezultate scontate, indicatori de performanță

Bibliografie recomandată:

20. Alois Gherguț, Ciprian Ceobanu- Elaborarea și managementul proiectelor în serviciile educaționale. Ghid practic. Iași, Polirom, 2009

21. Chiril Soroceanu- Managementul proiectelor- Chișinău, 2004

22. Mocanu M., Schuster C. Management de proiect: calea spre creșterea competitivității. București: All Beck, 2005.

23. V. Goraș-Postică, Teoria și metodologia proiectelor educaționale. Chișinău, 2013

DISCURS DIDACTIC:

1. Rezumatul proiectului

Elaborarea propunerii de proiect survine, de regulă, după identificarea ideii proiectului, stabilirea unui consorțiu și a unei echipe de proiect. Un proiect bine structurat trebuie să detalieze toate etapele ce se regăsesc în cadrul ciclului de viață al proiectului. În practică, elaborarea propunerii de proiect trebuie să includă o serie de informații care pot fi structurate după cum urmează:

Rezumatul proiectului - reprezintă cartea de vizită a acestuia, dar și a activității echipei de proiect. Multe dintre deciziile preliminare privind aprobarea sau respingerea unui proiect se iau strict pe baza lecturării acestui rezumat. Cunoșcând aceste elemente este evident faptul că un rezumat bine întocmit, scurt și sugestiv, ce se bazează pe criterii bine definite, constituie un argument important pentru o evaluare comprehensivă a întregii propuneri de proiect.

Atunci când este vorba despre participarea la unele competiții de proiecte pentru obținerea de fonduri, finanțatorul impune un format specific privind rezumatul proiectului. Cum însă nu toate proiectele vizează în mod necesar accesarea de fonduri și, de asemenea, cum în contexte educaționale nu toate

proiectele „beneficiază” obligatoriu de formulare sau formate impuse, este necesară cunoașterea structurii rezumatului proiectului. De regulă, rezumatul proiectului cuprinde o singură pagină și trebuie să rezumat următoarele informații:

- *titlul proiectului și eventual acronimul acestuia* (acronimul trebuie să fie expresiv și să furnizeze informații sintetice asupra proiectului);
- *cuvintele-cheie* (de obicei, maximum cinci);
- *durata proiectului* (exprimată în luni);
- *programul sau domeniul* căruia i se subscrie proiectul;
- *promotorul proiectului*;
- *scopul proiectului și justificarea necesității proiectului*;
- *prezentarea succintă a stadiului actual al problematicii proiectului* sau a situației de fapt, la nivel instituțional, local, regional, național sau internațional;
- *obiectivul central al proiectului* (perspectiva pe termen lung) și eventual alte două-trei obiective principale (perspectiva pe termen scurt/mediu);
- *o descriere scurtă* a activităților principale ale proiectului; aceste activități trebuie să fie în deplină concordanță cu obiectivul central al proiectului;
- *rezultatele precise pe termen scurt/lung* care trebuie să fie ușor de evaluat;
- *grupul sau grupurile-țintă precum și posibii beneficiari* ai rezultatelor proiectului;
- *impactul și eficiența* estimată a proiectului în funcție de criteriile specifice și de tipul proiectului;
- *costurile estimate*: costurile totale reclamate de realizarea proiectului, finanțarea solicitată, posibilități de autofinanțare.

Orice proiect de finanțare are la bază un plan de proiect concretizat într-o suită de acțiuni prestabilite, focalizate pe o anumită categorie de populație sau comunitate, anterior studiată și a cărei evoluție poate fi ușor previzibilă. Planificarea proiectului are în vedere un set de acțiuni armonizate într-un tot întreg, menite să răspundă unui set de întrebări:

- *de ce?* (are în vedere scopul proiectului);

- ce? (obiectivele proiectului);
- cum? (metodele și mijloacele de acțiune).

2. Descrierea parteneriatului și a echipei de management a proiectului - vor fi oferite informațiile relevante legate de parteneriat și de structura acestuia. Pe lângă datele de identificare ale fiecărui membru al parteneriatului (*promotor, parteneri, experți, prestatori de servicii*), trebuie indicate clar responsabilitățile și rezultatele așteptate de la fiecare dintre aceștia.

Echipa de management a proiectului este, de regulă, constituită din membri ai instituției promotoare, persoane cu experiență și cu abilități diferite în ceea ce privește conducerea unor proiecte (de exemplu: *specialiști în legislație, specialiști financiari, specialiști în relații umane și comunicare, informaticieni etc.*).

Directorul de proiect trebuie să fie un specialist recunoscut și cu experiență în tematica pe care o abordează proiectul, dar și în managementul de proiect. De multe ori, acestuia îi revine responsabilitatea derulării proiectului, atât din perspective rezultate obținute, cât și a cheltuielilor angajate.

3. Descrierea obiectivelor și activităților proiectului - exprimă cu claritate ceea ce urmează să se realizeze. Acestea constituie elemente-cheie, în funcție de care se construiesc celelalte capitole ale proiectului. Obiectivele se fixează în funcție de anumite criterii și, foarte important, trebuie făcută distincția clară între obiective și mijloacele de realizare a acestora.

Descrierea planului și a obiectivelor de lucru din cadrul proiectului presupune utilizarea unor instrumente specifice, realizarea unor tabele și diagrame după cum urmează:

- structura de management a proiectului; contribuția la dezvoltarea resursei umane;
- distribuția secvențelor de activități în cadrul proiectului, pentru fiecare partener ;
- organigrama de dependență a proiectului (graficul PERT);
- programarea cronologică a activităților proiectului (diagrama Gantt);
- analiza subprogramelor, a activităților, a fazelor, cu specificarea clară a rezultatelor și impactului;

- strategia de evaluare a rezultatelor (parțiale și globale); aici trebuie avute în vedere criteriile pentru evaluare, diseminarea rezultatelor, beneficii și avantaje, utilizarea rezultatelor de către grupul-țintă, parteneri și terți;
- metode de monitorizare și raportare.

4. Planul financiar al proiectului - trebuie să ofere un set de informații extrem de importante în contextul procesului de scriere a proiectului. De regulă, finanțatorii impun propriile reguli privind accesarea diverselor categorii de fonduri. Acesta este și motivul pentru care este absolut necesară citirea atentă a ghidului finanțatorului și a instrucțiunilor financiare. Cu foarte mici excepții, toate programele ce pot fi accesate astăzi presupun o cofinanțare, respectiv asigurarea unei părți din totalul finanțării solicitate de însăși promotorul proiectului. Prin aceasta, se instituie și o modalitate de responsabilizare a directorului de proiect și a echipei manageriale a proiectului în direcția realizării integrale și în bune condiții a activităților propuse.

În funcție de specificul fiecărui proiect, se pot evidenția două mari categorii de cheltuieli *costuri eligibile* și *costuri neeligibile*. Înainte de angajarea oricărui tip de cheltuieli, directorul de proiect și echipa managerială trebuie să se informeze asupra diverselor categorii de cheltuieli. Trebuie reținut faptul că anumite cheltuieli eligibile pentru unele categorii de proiecte (de exemplu, echipamentele costisitoare în cazul unor proiecte de dotări) pot fi neeligibile în cadrul altor tipuri de proiecte.

5. Impactul, continuitatea, durabilitatea

Impactul proiectului se exprimă în consecințele pozitive/negative generate la nivelul grupurilor-țintă și al partenerilor de proiect.

Continuitatea-durabilitatea se referă la modul în care promotorul proiectului va reuși să continue activitățile după ce nu va mai primi sprijin de la instituția finanțatoare.

Diseminarea se referă la modul în care se realizează difuzarea informațiilor despre proiect și despre rezultatele sale către instituții/persoane/entități pentru care aceste informații pot prezenta interes.

Acestea sunt cele mai importante categorii de informații care sunt cuprinse în cadrul unei propuneri de proiect. Insistăm încă o dată asupra variabilității tipurilor de proiecte și asupra faptului că informațiile solicitate pot fi și altele decât cele din categoriile prezentate.

Activitate practică

Pentru a înțelege mai bine procesul de redactare a unui proiect/unei propuneri de finanțare și pentru a maximiza șansele de succes, vom utiliza ca repere pentru clarificarea procesului cele mai frecvente întrebări care apar în rândul promotorilor.

1. Ce trebuie făcut înainte de a redacta cererea de finanțare ?

- Clarificarea cât se poate de bine a scopului proiectului propus - ce problemă urmează să rezolve proiectul, care sunt beneficiarii direcți ai săi, care sunt efectele acțiunilor proiectului asupra beneficiarilor.
- Documentarea și identificarea potențialilor finanțatori interesați de domeniul în care urmează să se desfășoare proiectul.
- Dacă este cazul, regandirea proiectul - sunt situații nând 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 a fost primită deja finanțarea de la un finanțator, o dată sau de două ori, în același domeniu, nu mai facem cerere a treia oară (cu excepția cazului când finanțatorul permite acest lucru).
- Trebuie precizat foarte clar domeniul în care se va desfășura proiectul - într-un domeniu mai vast (spre exemplu, învățământ) se pot găsi mai mulți potențiali finanțatori; în această situație vor trebui identificați și și cnpntavtați doar acei finanțatori care susțin proiecte în domeniul specific de învățământ la carp se referă proiectul (spre exemplu, învățământul rural, programe de educație pentru minorități, susținerea școlilor din cartiere periferice, programe de formare a personalului didactic etc.).

- Este necesară asigurarea că finanțatorul contactat este activ în țara sau regiunea în care va fi aplicat proiectul.
- Nu trebuie solicitate sume mai mari decât cele pe care este dispus finanțatorul să le ofere.
- Este necesară documentarea asupra problemei supuse 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?

- Vor să finanțeze proiecte a căror necesitate este clar definită și care sunt bine documentate – trebuie propuse proiecte care abordează probleme reale sau care vor trezi interesul potențialului finanțator; în introducerea cererii de finanțare se poate de subliniat legătura care există între interesul instituției solicitante 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 care trebuie acordată acelor aspect care atrag atenția evaluatorului.
- Vor să afle răspunsuri la întrebări ca: *De ce instituția/organizația dumneavoastră ? Prin ce se deosebește proiectul înaintat de alte proiecte ? Ce i-ar putea determina să finanțeze acest proiect și nu altul ?*
- Sunt situații în care, pe lângă cererea de finanțare, mai pot fi prezentate și alte documente sau informații care ar putea ajuta: este bine ca potențialul finanțator să recunoască reputația personală a solicitantului sau a instituției pe care o reprezintă; este utilă prezentarea unor scrisori de recomandare și sprijin pentru instituția/organizația solicitantă sau chiar recomandări personale.

4. Propunerea solicitantului ar putea fi acceptată deoarece:

- solicitantul are cea mai mare experiență în domeniu;
- proiectul propus este inovator și ușor de aplicat;
- este nevoie de sprijin financiar pentru a lansa un proiect valoros;
- o parte a activității va fi susținută și din surse proprii sau voluntare;
- proiectul antrenează participanți din diferite medii sociale, culturi, țări etc.;
- au fost obținute deja o parte din fonduri și este nevoie doar de un grant suplimentar;
- au fost respectate criteriile finanțatorului și precizate 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.

6. Beneficiarii. Grup-țintă

Definirea corectă a acestor categorii de persoane este importantă pentru ca finanțatorul să înțeleagă cine va realiza proiectul și cui i se vor adresa activitățile din cadrul acestuia, rezultatele lui.

Grup țintă. Grupul țintă reprezintă grupul prin intermediul căruia acțiunea își atinge scopul. El va fi reprezentat mereu de un singur grup de persoane. Atunci când se definește grupul țintă trebuie precizate următoarele ▪ numărul exact al

membrilor grupului, vârsta lor; ■ elemente de identificare a grupului, caracteristica lor comună dar nu faptul că sunt membri ai organizației aplicate

Grupul de beneficiari sunt persoanele fizice sau juridice în folosul cărora se produce schimbarea urmărită. Categoria beneficiarilor poate fi subclasificată în categoria beneficiarilor direcți și cea a beneficiarilor indirecti.

Beneficiari direcți. Beneficiarii direcți reprezintă segmentul de populație, instituțiile, structurile care beneficiază în mod direct, nemijlocit de rezultate/efecte. El va fi reprezentat mereu de unul sau mai multe grupuri de persoane fizice clar diferențiate (să nu existe între ele legătură directă de tip întreg-parte) sau de persoane juridice. Atunci când se definesc beneficiarii direcți, persoane fizice, trebuie precizate următoarele: numărul rotunjit al membrilor grupului, vârsta lor; elemente multiple de identificare a grupului, caracteristicile lor comune cât mai exacte.

Atunci când se definesc beneficiarii direcți, persoane juridice, trebuie precizate următoarele: numele complet al acesteia, fără abrevieri; scurtă descriere a modului în care aceștia vor beneficia de pe urma proiectului.

Trebuie precizat numărul rotunjit al beneficiarilor direcți. Exagerările vor fi depunctate de finanțator, în plus, din raportul final va reieși numărul real al beneficiarilor, deci ar fi bine să faceți un calcul realist al beneficiarilor proiectului vostru de la bun început. Dacă numărul beneficiarilor va fi mai mare decât numărul prevăzut inițial, în proiectul scris, acest lucru nu reprezintă neapărat un punct negativ, însă dacă numărul acesta va fi mult mai mic decât cel prevăzut, asta denotă lipsa voastră de realism sau de capacitate organizatorică.

Beneficiari indirecti. Beneficiarii indirecti reprezintă segmentul de populație care beneficiază în mod indirect de rezultate/efecte, urmare a efectului multiplicativ. El va fi reprezentat mereu de unul sau mai multe grupuri de persoane fizice clar diferențiate (să nu existe între ele legătura directă de tip întreg-parte) sau de persoane juridice. Atunci când se definesc beneficiarii indirecti, persoane fizice,

trebuie precizate următoarele:

- numărul aproximativ al membrilor grupului, vârsta lor (în cazul în care grupul este foarte mare locuitorii orașului – sau nu poate fi estimată dimensiunea lui – bicicliștii din Chișinău, nu e neapărat necesară precizarea numărului persoanelor din grup);
- elemente multiple și cât mai concrete de identificare a grupului, caracteristicile lor comune cât mai exacte, detaliate; scurta descriere a modului în care vor beneficia de pe urma proiectului.

Atunci când se definesc beneficiarii indirecti, persoane juridice, trebuie precizate următoarele:

- numele complet al acesteia, fără abrevieri;
- scurtă descriere a modului în care va beneficia de pe urma proiectului.

Dat fiind ca nu aveți controlul direct asupra acestei categorii de beneficiari, gradul de aproximare poate fi mai ridicat în cazul acestora. Precizarea cât mai multor elemente de identificare a grupului precum și descrierea modului în care grupul va beneficia de pe urma proiectului arată însă că cunoașteți exact cui vreți să vă adresați, cine vreți să beneficieze de pe urma proiectului vostru.

Aplicații și teme de reflecție

Elaborați conținutul unui proiect cu completarea Cererii de finanțare (formular standard, a propunerii de proiect din anexa 1.) cu indicarea:

- *titlul proiectului și eventual acronimul* acestuia (acronimul trebuie să fie expresiv și să furnizeze informații sintetice asupra proiectului);
- *cuvintele-cheie* (de obicei, maximum cinci);
- *durata proiectului* (exprimată în luni);
- *programul sau domeniul* căruia i se subscrie proiectul;

- *promotorul (aplicantul) proiectului;*
- *scopul proiectului și justificarea necesității proiectului;*
- *prezentarea succintă a stadiului actual al problematicii proiectului sau a situației de fapt, la nivel instituțional, local, regional, național sau internațional;*
- *obiectivul central (scopul) proiectului (perspectiva pe termen lung) și eventual alte două-trei obiective principale (perspectiva pe termen scurt/mediu);*
- *o descriere scurtă a activităților principale ale proiectului; aceste activități trebuie să fie în deplină concordanță cu obiectivul central al proiectului;*
- *rezultatele (scontate) precise pe termen scurt/lung care trebuie să fie ușor de evaluat;*
- *grupul sau grupurile-țintă precum și posibii beneficiari ai rezultatelor proiectului;*
- *impactul și eficiența estimată a proiectului în funcție de criteriile specifice și de tipul proiectului;*
- *costurile estimate: costurile totale reclamate de realizarea proiectului, finanțarea solicitată, posibilități de autofinanțare.*

Tema 5. Managementul proiectelor

Subiecte:

1. Managementul riscului
2. Managementul timpului în cadrul proiectului
3. Managementul financiar al proiectului
4. Monitorizarea proiectelor
5. Evaluarea proiectelor

Obiective operaționale:

La nivel de cunoaștere și înțelegere: să definească principiile de management al proiectelor educaționale;

La nivel de aplicare: să transpună în propunere de proiect problemele deștate la nivel de instituție ;

La nivel de integrare: să se implice în rezolvarea situațiilor și sarcinilor de problemă la nivel de instituție și comunitate.

Concepte-Cheie:managemnt, risc,monitorizare,ipoteze,impact, probabilitate

Bibliografie recomandată:

1. Alois Gherguț, Ciprian Ceobanu- Elaborarea și managementul proiectelor în serviciile educaționale. Ghid practic.Iași, Polirom, 2009
2. Chiril Soroceanu-Managementul proiectelor- Chișinău, 2004
3. Mocanu M., Schuster C. Management de proiect: calea spre creșterea competitivității. București: All Beck, 2005.
4. V.Goraș-Postică, Teoria și metodologia proiectelor educaționale. Chișinău, 2013
5. Opran, C.,Stan S.,Managementul proiectelor,SNSPA,București,2005

DISCURS DIDACTIC:

1.Managementul riscului

Riscul este o certitudine a oricărei activități, cu efecte directe și semnificative asupra rezultatelor activității respective. Orice activitate are un anumit grad de risc. Aceste riscuri se referă la elementele mediului, la parteneri, la ansamblul realității care ne înconjoară, în acest context, un sistem de management al riscului constituie un important obiectiv pentru orice structură organizatorică.

Pentru a vedea cât de realist este un proiect și care sunt șansele lui de succes putem face analiza riscurilor. Pentru fiecare ipoteză, se estimează doi parametri:

1. ce daune vor fi provocate proiectului dacă ipoteza nu se adevărește?
2. cât de probabil este că ipoteza să nu se adevărească?

Dacă avem ipotezele care sînt de IMAPACT MARE și au o PROBABILITATE RIDICATĂ merită să ne gîndim la alternative. Dacă o asemenea ipoteză apare la nivelul scopului proiectului sau la nivelul obiectivului general este cazul să ne gîndim la alt proiect. În grupurile internaționale asemenea ipoteze se numesc fatale pentru că pot ucide un proiect. Să ne gîndim la un alt proiect nu înseamnă, că abandonăm cu totul proiectul la care am lucrat. O ipoteză este doar o presupunere și în pofida impactului mare totul poate să meargă bine. În acest caz totuși este mai prudent să avem la dispoziție un plan B. sau chiar și C.

Managementul riscului și managerul de risc sunt elemente ce pot fi intalnite indeosebi în cadrul mediului de afaceri. Managementul prin proiecte este, în mod primordial, domeniul în cadrul căruia se impune analiza elementelor care ar putea afecta negativ proiectul. O activitate necorespunzătoare de management al riscului poate conduce la importante pierderi de natură diversă. Activitatea de management al riscului s-a dezvoltat conceptual, teoretic și practic, devenind o puternică industrie.

Riscul nu trebuie înțeles neapărat ca fiind un element inexorabil distrugător. Riscul, mai ales în condițiile în care este controlat și asumat în manieră responsabilă, poate conduce la oportunități de creștere extraordinare.

Este clar deci că soluția nu este evitarea completă a riscului, lucru de altfel imposibil, ci evitarea riscurilor care nu pot fi înțelese și controlate. Ca paranteză poate fi amintit faptul că multe dintre reușitele economice sau științifice au plecat de la asumarea unor riscuri. Riscul poate fi cuantificat și este (relativ) măsurabil. În numeroase ocazii sunt luate decizii controlate privind gradul de risc și tipul de risc acceptat, avînd în vedere incertitudinea și logica în luarea deciziilor. Riscurile pot

apărea în cadrul tuturor activităților socioeconomice, pentru fiecare dintre acestea riscul îmbrăcând forme particulare.

În ciuda lipsei de unitate în cea ce privește definirea riscului, pot fi identificate două elemente comune, regăsite în cadrul multor definiții: *incertitudinea și pierderea*. Realitatea imediată ne relevă faptul că în nici un proces conștient asumat ce se desfășoară în orice domeniu de activitate, *incertitudinea nu poate fi eliminată*. În acest context se poate spune că riscul și incertitudinea se întâlnesc oriunde, combinate însă în proporții diferite. În situații deosebite, evenimentele imprevizibile pot provoca abateri capabile să modifice fundamental configurația datelor problemei, *incertitudinea devenind ea însăși un potențial factor de risc* (Opran, Stan, 2005).

În funcție de probabilitatea lor de realizare, de tipul, modul de manifestare și mărimea acestora se poate face o clasificare a riscurilor. Astfel putem vorbi despre *riscuri generale* ca rezultate ale evoluției sau conducerii într-o anumită direcție a unei instituții, structure organizatorice sau proiect și de *riscuri specifice* determinate de factori specifici sectorului de activitate, structurii organizatorice și proiectului.

Gradul de manifestare a riscului este direct legat de probabilitatea sa de realizare și, ca urmare, se face o clasificare a gravității riscurilor în funcție de probabilitatea lor de realizare ca evenimente: *foarte riscante* - când probabilitatea de realizare a acestora este foarte mare; *de risc mediu* - când probabilitatea de realizare a acestora este moderată; *de risc scăzut* - când probabilitatea de realizare a acestora scade.

În contextul managementului de proiect, cea mai adecvată clasificare a riscurilor este aceea care admite existența *riscurilor interne* și a *riscurilor externe*.

a) Riscurile interne cele care țin de contextul intern al proiectului, pot fi următoarele:

- riscurile legate de *ambiguitatea obiectivelor sau a priorităților* proiectului.

- riscurile legate de *definirea incompletă sau defectuoasă a unor responsabilități sau activități* în cadrul proiectului.
- riscurile legate de *gestionarea resurselor umane* - incompetență; depășirea competenței; exces de putere.
- riscurile legate de *documentația proiectului* – întocmită cu erori sau omisiuni, care nu respect jurisdicția, legile țării sau ale țărilor, dacă este vorba despre proiecte cu parteneri din mai multe țări. În domeniul tehnologiei informației, toate paginile web trebuie să respecte legile țării în care este concepută și găzduită pagina respectivă.
- riscurile legate de *gestionarea resurselor materiale și de aprovizionare*.
- riscurile legate de *logistică și de comunicarea internă*.
- riscurile *financiare* care pot fi de mai multe feluri: riscul de preț, riscul valutar, riscul de transfer valutar etc.

b) Riscuri externe pot afecta în manieră diferită proiectul, în funcție de anvergura, durata de derulare, factorii și partenerii implicați. Printre riscurile externe pot fi amintite :

- *riscurile comerciale* care țin de nivelul costurilor, de crizele economice, embargouri, blocaje economice.
- *riscurile comunitare* referitoare la degradarea contextului comunitar în care se desfășoară proiectul.
- *riscurile sociale* legate de conflicte și incertitudini sociale.
- *riscurile legate de relațiile cu subcontractanții și partenerii*.
- *riscurile juridice* legate de legislația necorespunzătoare sau de instabilitatea juridică.
- *riscurile economice* legate de contextul economic general și de inflație.
- *riscurile de mediu* care se referă la condiții climatice grave care pot afecta desfășurarea corespunzătoare a proiectului.
- pe lângă acestea pot fi amintite: *riscul de țară, riscurile de reglementare, riscul penal*.

Managementul riscului se referă la gestionarea evenimentelor incerte cu scopul atingerii succesului și includerii totalității metodelor și mijloacelor prin care este gestionat riscul în scopul îndeplinirii obiectivelor proiectului, având incertitudinea ca bază majoră a factorilor de risc. Managementul riscului presupune o abordare *sistematică, riguroasă și constantă* a tuturor subactivităților, activităților și etapelor proiectului.

În esență, managementul riscului presupune sintetizarea și utilizarea unor informații din multiple domenii, care pot avea influențe negative asupra derulării proiectului. Managementul riscului are trei componente principale:

- *evaluarea riscurilor* - care presupune căutarea sistematică a factorilor de risc în interiorul proiectului;
- *planificarea răspunsului la factorii de risc* vizează identificarea categoriilor de riscuri și găsirea unor strategii adecvate de răspuns. Aceste strategii de răspuns se referă la modificări diverse, cum ar fi: regandirea responsabilităților în cadrul proiectului, a căilor de comunicare, a metodelor de atingere a obiectivelor propuse etc.
- *monitorizarea și controlul riscurilor* presupune implementarea strategiilor de răspuns deja dezvoltate, monitorizarea efectelor acestor schimbări, ajustarea răspunsurilor față de risc în funcție de efecte.

Există o serie de metode simple de formalizare a rezultatelor procesului de identificare a riscului. Astfel, o metodă simplă se referă la crearea unor tabele în care fiecare linie reprezintă un anumit risc, iar informațiile referitoare la risc se organizează pe coloane. O metodă alternativă se referă la întocmirea unor „hărți de risc” care, utilizând metoda clusterelor pot ilustra grafic cauzele și consecințele fiecărui risc (vezi anexe, *arborele problemelor*).

Tot dintr-o perspectivă funcțională, este important pentru un manager de proiect să facă distincția între riscurile *gestionabile* și cele *strategice* (Mitonneau, 2000).

Riscurile gestionabile sunt acele riscuri care pot fi rezolvate în interiorul

proiectului sau organizației făcând uz de propriile mijloace. Răspunsul la riscurile gestionabile se referă la utilizarea integrală a capacităților organizaționale existente la nivelul echipei de proiect sau la nivelul organizației promotoare.

Riscurile strategice, pe de altă parte, sunt acelea care, pentru a fi diminuate presupun adevărate schimbări în direcția strategică, la nivelul unui proiect (situație mai puțin intalnită) sau la nivelul unei organizații. Practic, riscurile strategice serioase pot conduce la modificarea integrală a strategiei organizației, caz în care derularea unui proiect poate însemna un pas către această schimbare.

2. Managementul timpului în cadrul proiectului

Pentru structurarea eficientă a intervalului proiectului pot fi folosite trei instrumente care permit „ținerea timpului sub control”. Acestea sunt următoarele:

1. planul de lucru, numit și *divizarea structurată a activităților* (DSA);
2. calendarul - *diagrama Gantt*;
3. *metoda drumului critic* (MDC).

Aceste trei instrumente pot fi combinate oricum, scopul fiind un cât mai bun control pe parcursul proiectului.

a) *Divizarea structurată a activității* este instrumentul de bază care va face ca instrumentele celelalte să fie eficiente. Cu cât acest instrument are o structură mai bună, cu atât mai folositoare va fi utilizarea celorlalte instrumente de gestiune a timpului. Acest instrument managerial are următoarele funcții:

- ajută la împărțirea proiectului în sarcini și activități mai mici;
- permite coordonatorului proiectului să identifice toate sarcinile necesare;
- ajută la stabilirea unui consens în legătură cu îndeplinirea sarcinilor;
- contribuie la încadrarea activităților în timp sau în anumite costuri.

Chiar dacă pare destul de dificil, coordonatorul de proiect și echipa sa ar trebui să se gândească la *toate* activitățile care vor avea loc pe parcursul proiectului și să le noteze într-un plan de lucru. Pentru a începe DSA-ul sau planul de lucru, trebuie avute în vedere câteva niveluri de structurare a activităților proiectului:

- *nivelul I* - identificarea principalelor *etape* ale proiectului; după cum am subliniat anterior, acestea sunt: *pregătirea, organizarea, implementarea, evaluarea și încheierea*;
- *nivelul II* - identificarea tuturor *activităților principale* care trebuie realizate pentru încheierea fiecărei etape;
- *nivelul III* - împărțirea tuturor activităților principale într-un set de *subactivități* pentru a putea duce proiectul la bun sfârșit.

Această abordare este cunoscută sub numele de *abordare de sus în jos*. Odată stabilite în manieră detaliată toate activitățile și apoi subactivitățile, acestea sunt puse cap la cap în cadrul DSA. Această manieră de structurare a activităților poate ajuta pentru a identifica sarcinile urgente, dar și evoluția logică a acestora, în context, este important să se identifice:

- cât va dura fiecare sarcină;
- de câte persoane este nevoie pentru fiecare sarcină;
- ce funcții trebuie să aibă aceste persoane.

DSA-ul permite realizarea unui calendar sau a unui grafic Gantt, precum și a unui buget realist. Când se realizează DSA-ul, trebuie stabilite foarte clar *începutul și sfârșitul* pentru fiecare activitate. Astfel, vor putea fi identificate cu ușurință activitățile care nu se încadrează în timpul stabilit și pot fi evitate întârzierile ocurrente la nivelul întregului proiect.

Unele activități care nu se termină când trebuie pot cauza întârzieri și pot face ca proiectul să nu mai meargă corespunzător; acestea sunt așa-numitele *activități decalate*. DSA-ul poate ajuta astfel la identificarea punctelor critice ale proiectului, pentru că ele ar putea duce la eșec dacă una dintre activități întârzie prea mult.

b) *Graficul/diagrama Gantt* este un instrument de planificare (elaborat de Henry L. Gantt) utilizat frecvent în managementul de proiect care oferă o ilustrare grafică a unui program de activități și ajută la coordonarea și monitorizarea unor sarcini specifice din cadrul proiectului. Forma grafică a unui astfel de instrument

constă într-o matrice ce are reprezentată pe axa orizontală perioada de timp pe care se întinde proiectul, împărțită în unități de măsură (zile, săptămâni sau luni), iar pe axa verticală sarcinile din proiect. Fiecărei sarcini îi este alocat un rând, iar timpul estimat pentru finalizarea unei sarcini este reprezentat printr-o bară orizontală. Marginea din stanga marchează începutul preconizat pentru respectiva sarcină, iar marginea din dreapta marchează sfârșitul preconizat. Sarcinile pot evolua relativ la alte sarcini în mod secvențial, paralel sau prin suprapunere temporară. Pe măsură ce proiectul avansează diagrama este adusă la zi prin umplerea barelor pe o lungime corespunzătoare procentului din sarcină care a fost îndeplinit, în acest mod poate fi ușor identificat stadiul în care se află proiectul prin trasarea unei linii verticale în dreptul datei curente, în anexa 6 este prezentată schema generală a unei diagrame Gantt. La realizarea unei diagrame Gantt se introduce un număr rezonabil de sarcini (aproximativ 15-20), astfel încât diagrama să încapă pe o singură pagină. Când avem un proiect mai complex se pot utiliza diagramele subordonate care să detalieze încadrarea în timp a tuturor subsarcinilor care sunt subsumate unei sarcini principale. De asemenea, pentru o echipă de proiect este foarte util ca în dreptul fiecărei sarcini să fie trecuți și responsabilii pentru sarcinile respective. Un alt pas important constă în alegerea unității de timp utilizate în diagramă; dacă este vorba despre un proiect mai scurt (în jur de trei luni) este recomandabil să se folosească zilele ca unități de timp, iar pentru proiecte mai lungi se recomandă folosirea săptămânilor sau lunilor (eventual, în diagramele subordonate se pot utiliza unități de timp mai mici). Tot pe diagramă se pot reprezenta și evenimente/momente (spre exemplu, o conferință de presă, întâlniri periodice ale echipei de proiect, deadline-uri pentru rapoarte de evaluare etc.) care nu reprezintă sarcini-tip pentru proiectul respectiv, dar care sunt importante și merită să fie evidențiate; aceste momente sunt marcate de obicei sub forma unor triunghiuri cu vârful în sus.

c) *Metoda drumului critic* (MDC) se folosește pentru a determina lungimea proiectului și pentru a identifica activitățile vitale necesare încheierii proiectului.

Aceasta presupune stabilirea traseului de la începutul și până la sfârșitul rețelei care solicită cel mai mult timp, comparative cu alte trasee din rețea. Pentru a trasa *drumul critic al unui proiect* trebuie parcurși următorii pași:

- specificarea activităților individuale;
- determinarea cursului activităților (ce activități urmează altor activități);
- estimarea timpului necesar pentru încheierea fiecărei activități;
- identificarea drumului critic al proiectului.

Drumul critic se referă la activitățile care trebuie să aibă loc înaintea altor activități. Folosind graficul Gantt, putea fi identificat timpul total necesar proiectului. Graficul ar trebui actualizat continuu pe parcursul proiectului. Nu contează cât timp ia o activitate dacă aceasta nu influențează celelalte activități. Dar, dacă una dintre activități, care este critică pentru alte activități, ia mai mult timp, pot apărea probleme și va fi necesară o perioadă mai lungă de timp pentru derularea întregului proiect.

Drumul critic constituie baza stabilirii calendarului unui proiect, deoarece durata totală a unui proiect nu poate fi mai mică decât timpul total al drumului critic, în același timp, întârzierile survenite în activitățile care compun drumul critic pot pune în pericol întregul proiect.

Metoda drumului critic calculează următoarele:

- cea mai timpurie dată la care o activitate poate să înceapă sau să se termine, precum și cea mai timpurie dată la care se poate finaliza un proiect;
- cea mai îndepărtată dată la care o activitate poate să înceapă sau să se finalizeze fără să aibă ca efect finalizarea mai târzie a proiectului;
- cât de mult poate fi întârziată fiecare activitate fără să cauzeze finalizarea cu întârzierea altor activități;
- ce activități sunt critice ? (de exemplu, ce activități vor conduce la întârzierea întregului proiect dacă ele sunt întârziate).

3.Managementul financiar al proiectului

Managementul financiar al proiectelor reprezintă o activitate specializată

care poate fi asumată fie de *coordonatorul proiectului* (în cazul unor proiecte reduse ca dimensiuni, cu proceduri simplificate), fie de către o *echipă de management financiar* compusă de regulă din coordonatorul de proiect și un specialist financiar - expert contabil (atunci când este vorba despre proiecte mai mari, cu proceduri financiare mai complexe). Finanțările nerambursabile sunt destinate sprijinirii desfășurării unor activități importante pentru anumite segmente ale societății, inclusiv educația. Sistemul finanțărilor nerambursabile publice externe (inclusiv cele ale Uniunii Europene) reprezintă una dintre componentele mecanismelor mai ample de colaborare dintre diverse state. Din acest motiv, resursele financiare propriu-zise sunt însoțite de o întreagă metodologie specifică care trebuie respectată în procesul de acordare a finanțărilor.

Aspectele financiare ale unui proiect respectă legislația financiară a țării și, în cazul în care finanțatorul solicită, sunt respectate și proceduri financiare specifice țării de origine a acestuia. Aceste aspecte financiare se materializează într-o serie de documente, care pot fi destul de diverse ca număr și complexitate, fiind, de multe ori, condiționate de reglementări specifice impuse de entitatea sau organismul finanțator și incluse într-un ghid informativ.

Pachetul informativ conține în general: *ghidul programului* (ghidul solicitantului); *formularul cererii de finanțare*; *formularele documentelor anexe*, care pot diferi în funcție de finanțator, și programul de finanțare - modelul de buget al proiectului (uneori inclus în corpul cererii de finanțare), matricea logică a proiectului, modelul de CV acceptat pentru membrii echipei proiectului, nivelurile maxime acceptabile ale diverselor tipuri de cheltuieli, modelul contractului care urmează să fie încheiat între finanțator și organizațiile câștigătoare ale licitației de proiecte, anunțul de lansare a programului de finanțare etc.

În alegerea unui program de finanțare trebuie parcurse mai multe etape:

a) Stabiliți o listă de idei generale de proiect legate de activitatea instituției/organizației dumneavoastră pentru care doriți să solicitați finanțare.

- b) Consultați sursele de informații privitoare la programele de finanțări nerambursabile aflate în desfășurare sau în pregătire pentru lansare.
- c) Analizați obiectivele și prioritățile diferitelor programe de finanțare, criteriile de eligibilitate, criteriile de evaluare a proiectelor.
- d) Analizați tipurile de proiecte finanțate anterior în cadrul programelor de finanțare (în multe situații, finanțatorul modifică unele caracteristici ale licitației curente de proiecte față de licitațiile anterioare organizate în cadrul aceluiași program de finanțare).
- e) Analizați condițiile financiare: suma minimă și suma maximă care pot fi solicitate, nivelul și structura contribuției cofinanțării care trebuie asigurată de solicitant.
- f) Identificați termenul-limită de depunere a proiectelor de finanțare.

Pentru a putea înțelege cum demarează și cum se derulează un program de finanțare nerambursabilă vă prezentăm etapele parcurse de acesta, ce pot fi concepute în contextul mai larg al *ciclului de viață al proiectelor*.

a) În prima etapă, finanțatorul stabilește, inclusiv prin colaborare cu autorități ale statului care vor beneficia de respectivele finanțări (în cazul unor programe foarte mari de finanțare, de exemplu cele ale Uniunii Europene sau cele ale Băncii Mondiale), domeniul sau domeniile vizate și obiectivele pe care intenționează să le realizeze, activitățile și beneficiarii potențiali pe care este dispus să-i finanțeze din resursele sale. În această etapă este elaborată metodologia care va permite selecția prin licitație publică de proiecte și finanțarea efectivă a activităților care asigură îndeplinirea în condiții cât mai bune a obiectivelor finanțatorului,

b) Etapa a doua este reprezentată de licitația de proiecte; finanțatorul lansează în mod public programul de finanțare respectiv, oferind tuturor celor interesați un pachet informativ care conține un ghid al programului cu toate informațiile necesare (ce intenționează să realizeze programul, ce condiții trebuie să îndeplinească cei care vor să obțină finanțare, data-limită până la care pot fi depuse proiecte în vederea participării la licitație, limitele minime și maxime ale

sumelor care pot fi solicitate printr-un singur proiect, intervalul de timp pentru care se asigură finanțarea etc.; în cazul anumitor programe de finanțare, pachetul informativ include și alte documente (matricea bugetului, niveluri maxime acceptate pentru diverse tipuri de cheltuieli etc.). Solicitanții depun proiectele de activități pentru care solicită finanțări nerambursabile realizate în conformitate cu condițiile prezentate în ghidul finanțatorului programului.

c) După expirarea perioadei de timp în care pot fi depuse proiectele, acestea sunt evaluate de către comisia de evaluare, fiecărui proiect fiindu-i acordat un anumit punctaj în funcție de lista de criterii utilizată de comisia de evaluare (criterii prezentate solicitanților/promotorilor, de regulă, în cadrul pachetului informativ/ghidului finanțatorului).

d) Cea de-a patra etapă este reprezentată de perioada de implementare a proiectelor pentru care a fost obținută finanțarea nerambursabilă.

e) Etapa finală este cea de evaluare.

Înainte de elaborarea și depunerea unui proiect pentru a obține o finanțare se recomandă parcurgerea următoarelor etape:

- stabiliți cât mai exact pentru ce anume doriți finanțarea;
- consultați permanent sursele de finanțări disponibile;
- încercați să depuneți proiectul (cu modificările necesare) la mai mulți finanțatori;
- asigurați resursa de timp necesară pentru realizarea unui proiect de finanțare de calitate;
- verificați cu atenție respectarea tuturor criteriilor de eligibilitate;
- colaborați cu consultanți specializați și cu experiență în realizarea de proiecte de finanțare;
- argumentați cât mai bine proiectul (de ce este importantă și urgentă problema vizată, care sunt avantajele activităților propuse în proiect, posibilitățile de replicare a rezultatelor proiectului);
- propuneți în proiect elemente de noutate în modul de rezolvare a problemei vizate.

În cele mai multe cazuri, relațiile financiare din cadrul unui proiect se materializează într-o serie de documente, dintre care cele mai importante sunt bugetul proiectului și contractul de finanțare. Bugetul proiectului prezintă totalitatea resurselor financiare prevăzute pentru realizarea obiectivelor propuse, precum și repartizarea cheltuielilor pe diferite categorii. Resursele financiare pot fi obținute fie prin finanțare integrală a cheltuielilor propuse de către entitatea finanțatoare, fie prin cofinanțarea acestora (contribuții financiare în proporții variabile din partea solicitantului și a finanțatorului).

În unele cazuri, procedura de solicitare a fondurilor presupune, în prima fază, trimiterea unei scrisori de intenție. Pe de altă parte, atunci când nu sunt suficiente informații sau garanții privind șansele de finanțare ale unui proiect, organizația poate trimite finanțatorilor o scrisoare de intenție, înainte de a elabora propunerea de finanțare, pentru a evita efortul inutil de a redacta această propunere fără ca ea să aibă vreo șansă de a fi aprobată de către finanțatorul în cauză (o asemenea scrisoare permite evitarea situațiilor în care organizațiile depun efort pentru a elabora cereri de finanțare care, din anumite considerente – lipsa de interes a finanțatorului pentru problema respectivă, lipsa de credibilitate a organizației care propune proiectul etc. – nu au șanse de a fi aprobate).

Aceasta conține, în principiu, o prezentare generală a proiectului și ajută potențialul finanțator să înțeleagă importanța problemei care este abordată în proiect, de ce se impune finanțarea proiectului, când începe și se termină proiectul și cât costă el. Răspunzând la scrisoarea de intenție, finanțatorul anunță organizația în cauză dacă el este interesat în a sprijini financiar proiectul pe care organizația îl are în vedere sau nu. Abia atunci când răspunsul este pozitiv, membrii organizației se pot apuca de redactarea documentației complete pentru solicitarea finanțării. Practic, o scrisoare de intenție care primește un răspuns pozitiv reprezintă un semnal că șansele organizației de a obține finanțare sunt foarte mari (altfel spus, finanțatorul este interesat de ideea care stă la baza proiectului și că organizația se bucură de suficientă credibilitate în fața finanțatorului). Dacă finanțatorul solicită

sau ține cont de astfel de scrisori de intenție, tratați activitatea de elaborare a scrisorii de intenție cu aceeași seriozitate pe care urmează să o acordați și completării cererii de finanțare propriu-zise, pentru că o scrisoare de slabă calitate anulează, de obicei, șansele întregului proiect. De regulă, scrisoarea de intenție trebuie să cuprindă, în formă succintă, următoarele elemente: prezentarea solicitantului; problema abordată și scopul proiectului; argumentarea importanței proiectului; obiectivele proiectului; rezultatele așteptate; modul în care va fi implementat proiectul (activitățile esențiale, în linii generale); bugetul total (estimativ) și menționarea altor cofinanțatori (dacă există).

Bugetul se poate realiza sub forma unui deviz antecalcul sau postcalcul. Cheltuielile cuprinse în buget se repartizează pe etape de realizare a proiectului și pe fiecare an de derulare a activităților acestuia.

Pentru a realiza un buget cât mai realist aveți în vedere următoarele aspecte:

a) *bugetul trebuie să fie fezabil și să includă toate cheltuielile necesare* - să asigure funcționarea activității în economia reală, nu doar pe hartie; trebuie stabilite și estimate cât mai precis posibil toate categoriile de cheltuieli necesare pentru realizarea obiectivelor activităților respective, în condițiile de calitate necesare în proiect (orice omisiune esențială duce, în faza de implementare efectivă, fie la solicitarea de fonduri suplimentare peste cele aprobate, de multe ori echivalentă cu anularea proiectului, fie la solicitări de modificare a bugetului, acceptate de finanțatori în mod excepțional și doar între anumite limite;

b) *nu depășiți plafonul maxim de cheltuieli impus de finanțator pentru fiecare categorie bugetară*; rezervele pentru situații neprevăzute, atunci când pot fi incluse în buget, au limite maxime acceptate de finanțator, în afară de cheltuielile strict necesare, finanțatorii nu sunt dispuși să finanțeze decât cheltuieli derivate sau legate de funcționarea programului în ansamblu; finanțatorul nu ezită să solicite modificarea bugetului atunci când consideră nejustificat de mari anumite cheltuieli sau decide să acorde o sumă mai mică decât cea solicitată inițial prin proiect;

c) *nu vă propuneți să obțineți suma maximă oferită de finanțator pentru un proiect*; pentru a obține sume mai mari sub formă de finanțări nerambursabile, depuneți mai multe proiecte, în cadrul aceluiași program de finanțare (dar pentru alte proiecte) sau în cadrul altor programe (de regulă, cei mai mulți finanțatori nu acordă sume pentru activități care sunt finanțate în paralel din sumele obținute de la alt finanțator sau din sursele solicitantului);

d) *cofinanțarea* (contribuția proprie) poate constitui un element suplimentar de eligibilitate, dovedind cu documente că dispuneți de bunurile materiale și personalul (așa-numita „contribuție în natură”), precum și de resursele financiare care reprezintă, ca valoare totală în bugetul proiectului, cel puțin procentul minim solicitat de finanțator, încercați să asigurați un nivel al cofinanțării mai mare decât procentul minim solicitat; o contribuție proprie mai mare poate indica finanțatorului interesul și seriozitatea cu care solicitantul tratează activitățile din proiect. Este posibil ca proiectul să înceapă înainte ca suma oferită de finanțator să sosească (de regulă, această sumă se acordă în mai multe tranșe), situație în care contribuția proprie a solicitantului trebuie să poată acoperi cheltuielile de funcționare ale proiectului în perioada respectivă;

e) deoarece întregul proces de evaluare a proiectelor participante la licitație, încheierea contractelor de finanțare și începerea efectivă a finanțării prin acordarea sumei solicitate durează câteva luni, acest interval poate influența unele categorii de cheltuieli; *estimarea eventualelor venituri aduse de proiect trebuie să țină cont și de modificarea conjuncturii economice* care poate interveni în perioada respectivă.

Indiferent de tipul sau dimensiunea proiectului, bugetul include câteva capitole mari de cheltuieli.

- ***Cheltuielile directe*** care pot include următoarele categorii mari de cheltuieli:
 - a. *cheltuieli de personal* (salariile membrilor proiectului, salariile colaboratorilor, taxe și impozite legate de salarii); în anumite tipuri de proiecte nu sunt prevăzute sume pentru salarii;

b. *alte cheltuieli de personal*- deplasări (cazare, diurnă, transport);

- ***Cheltuieli materiale și servicii*** (materiale, consumabile, obiecte de inventar, lucrări și servicii executate de terți, studii, anchete statistice);
- ***Alte cheltuieli*** direct legate de proiect.

Cheltuielile indirecte sunt cele angajate pentru buna derulare a proiectului (chirii, întreținere, telecomunicații, costurile utilizării infrastructurii specific unei instituții); de regulă, aceste cheltuieli sunt exprimate sub forma unei *regii* (o cotă procentuală din totalul finanțării proiectului).

• ***Cheltuielile pentru dotări cate*** includ: echipamente, mobilier, aparatură, tehnică de calcul, periferice etc.; unele proiecte sunt direct orientate către dotarea unor instituții educaționale, astfel încât acesta este principalul capitol din cadrul bugetului.

Un buget bine întocmit, bazat pe cheltuieli realiste, care nu presupune excese financiare, constituie unul dintre factorii importanți în adoptarea deciziei de finanțare. Cheltuielile propuse trebuie să fie echilibrate și în strânsă legătură cu obiectivele și rezultatele propuse prin proiect. Dintre aceste cheltuieli doar cele considerate *eligibile* pot fi luate în considerare pentru a fi finanțate. Din această perspectivă, bugetul realizează, pe de o parte, o *estimare* a costurilor, iar, pe de altă parte, *vizează cuantumul* costurilor eligibile. Costurile eligibile trebuie să fie exprimate prin *costuri reale* și nu pot lua forma unor sume globale. Pentru a fi considerate eligibile în cadrul unui proiect, costurile trebuie să îndeplinească o serie de condiții :

- să fie strict necesare pentru derularea proiectului;
- să răspundă cerințelor unui management financiar judicios;
- să dovedească o eficiență cât mai ridicată în ceea ce privește raportul costuri/rezultate;
- să fie efectuate în timpul derulării oficiale a proiectului;
- să fie înregistrate în conformitate cu legile contabile și să fie susținute cu documente originale;

- să fie în conformitate cu prețurile pieței și costurile locale ale forței de muncă.

Câteva exemple de cheltuieli eligibile:

- *Costuri directe*, cheltuieli de personal, echipamente, cheltuieli de deplasare și diurnă, subcontractare, consumabile, utilizarea calculatoarelor, copyright, alte cheltuieli specifice proiectului.

- *Costuri indirecte* (regie): amortizări ale clădirilor, închirieri, apă, energie electrică, asigurarea securității bunurilor pe durata proiectului, cheltuieli de personal (pentru administrare, servicii de asistență etc.), cheltuieli cu poșta, telefon, fax.

Sunt considerate *neeligibile* acele costuri care nu au legătură cu proiectul, care implică cheltuieli suplimentare sau cheltuieli considerate de lux, față de cele strict necesare atingerii obiectivelor propuse.

Costuri neeligibile pentru proiecte: sume care au ca destinație profitul, costuri extravagante, costuri de desfacere și marketing, vânzare, reclame, dobanzi, datorii restante, cheltuieli de divertisment, pierderi cauzate de fluctuațiile de schimb valutar, provizioane, orice alte costuri legate de alte proiecte.

Contractul de finanțare reprezintă materializarea acceptării proiectului, a obiectivelor și rezultatelor propuse. Acesta este încheiat de către organismul finanțator sau autoritatea contractantă (beneficiar) și echipa de proiect în scopul implementării proiectului. Contractul de finanțare stabilește câteva coordonate esențiale:

- *părțile contractante*, respectiv *finanțatorul* și *promotorul* - executantul proiectului; în anumite tipuri de proiecte între părțile contractante sunt incluși și *subcontractorii*; *promotorul* (contractorul principal) trebuie să facă dovada viabilității financiare, el fiind mandatat de parteneri să îi reprezinte în relațiile cu finanțatorul;

- *valoarea contractului de finanțare*, respectiv suma prevăzută prin contract pentru derularea proiectului, pentru executarea tuturor activităților și atingerea obiectivelor prevăzute prin contract; cheltuielile angajate pentru derularea proiectului nu pot depăși sumele prevăzute în specificația financiară, nici în total și

nici pe capitole de cheltuieli, în anumite condiții, se pot face realocări între capitolele bugetare;

- *termenele și condițiile de decontare a cheltuielilor proiectului*, prin indicarea unei date fixe, a duratei de la o dată de referință; exprimarea termenelor se face în număr de zile sau în număr de luni;
- *condiții de plată* (indicarea clară a cheltuielilor eligibile și neeligibile);
- *obligațiile și responsabilitățile generale* ale finanțatorului și promotorului;
- *aspectele privind auditul financiar-contabil* al proiectului ;
- *modalități și documente de raportare* financiară a progresului proiectului;
- *legea aplicabilă* în ceea ce privește validitatea, aplicarea și interpretarea contractului de finanțare;
- *modalități de reziliere a contractului*.

Auditul financiar (monitorizarea financiară) reprezintă un important instrument managerial care constă într-o evaluare sistematică, periodică și obiectivă a modului în care se desfășoară proiectul din punctul de vedere al eficienței utilizării resurselor financiare. Verificarea reprezintă o activitate cu caracter permanent ce are ca scop avizarea etapelor realizate în vederea decontării parțiale. Prin *verificare* se înțelege procesul analizării rezultatelor activităților în scopul stabilirii dacă acestea corespund cerințelor formulate.

Analiza și controlul respectării obiectivelor și termenelor prevăzute se face având ca documente de referință contractual de finanțare, activitățile propuse spre a fi realizate și eșalonarea plăților.

În esență, auditul financiar presupune :

- realizarea comparației între rezultatele obținute și cele prevăzute;
- analiza stadiului de realizare a obiectivelor;
- analiza eficienței utilizării fondurilor.

Acest proces de monitorizare se desfășoară continuu și presupune asumarea unor responsabilități bine stabilite de către directorul de proiect și de către expertul financiar al proiectului.

4. Monitorizarea proiectelor

Ce este monitorizarea? Monitorizarea proiectelor face parte integrantă din activitatea zilnică de management. Ea ne furnizează informații prin care grupul de management poate identifica și rezolva probleme de implementare și să evalueze progresul. Următoarele aspecte de bază trebuie monitorizate cu regularitate:

1. Ce activități se derulează în prezent și ce progres s-a făcut (la intervale săptămânale)?
2. La ce nivel sunt utilizate resursele și ce costuri au survenit în legătură cu progresul implementării (ex. lunar)?
3. S-au atins rezultatele dorite (ex. În fiecare trimestru)? (eficiență)
4. În ce măsură aceste rezultate conduc la realizarea scopului proiectului (ex. analiza bi-anuală)? (eficacitatea)
5. Ce schimbări au survenit în mediul proiectului? Se adevăresc ipotezele noastre?

Echipa de management de proiect verifică modul de realizare a obiectivelor și analizează schimbările din mediul proiectului, incluzând grupurile de părți interesate, strategiile și politicile locale. Dacă nu se înregistrează progresul preconizat trebuie întreprinse acțiuni corective. Detalii ale tuturor acțiunilor de acest fel trebuie incluse în următorul raport de progres.

Monitorizarea construiește baza de informații necesare pentru conducere și pentru luarea deciziilor din timpul implementării. De vreme ce monitorizarea nu se face doar în cadrul proiectului ci la diferite nivele de decizie, trebuie să știm ce informații sunt necesare pentru controlarea procesului de implementare, cum le putem colecta, analiza și prezenta. De aceea monitorizarea implică de regulă următorii pași:

Pași	Conținut
1. Colectarea datelor (fapte, observare și măsurare) și	Indicatori pentru obiectivele de la toate nivelurile matricei logice Calitatea și caracterul corespunzător al activităților și

documentarea lor	al utilizării resurselor (performanță) Mediul proiectului (indicatori pentru ipoteze) Impactul proiectului Cooperarea cu grupurile țintă și partenerii
2. Analiza și concluzionarea (interpretare)	Comparația dintre realizările planificate și realizate (planificate și neprevăzute) și identificarea devierilor (revizuire), concluzii Schimbări în mediul proiectului și consecințele pentru proiect; concluzii Comparația dintre mecanismele planificate și cele reale ale organizării proiectului și ale cooperării cu grupurile țintă; identificarea devierilor și concluzii
3. Emiterea de recomandări (judecăți) și întreprinderea de acțiuni corective	Ajustarea agendei activităților și resurselor Ajustarea obiectivelor Ajustarea procedurilor și mecanismelor de cooperare

Documentele de monitorizare internă și rapoartele de progres înregistrează și prezintă rezultatele acestui proces. Responsabilitatea principală va cădea asupra grupului de management a proiectului.

Tipuri de monitorizare

A. Monitorizarea activităților

Monitorizarea activităților compară timpul planificat pentru îndeplinirea unei activități individuale cu timpul utilizat în realitate. Din acest motiv putem să judecăm modul în care planul de implementare poate fi pus în legătură cu monitorizarea. Unealta principală este planul de implementare care trebuie să fie suficient de detaliat pentru a permite o asemenea judecată.

Unealta principală este planul de implementare care trebuie să fie suficient de detaliat pentru a permite o asemenea judecată. În cadrul propus în manualul de față termenele sunt definite ca punctul de timp până la care trebuie realizată o anumită activitate. „Pietrele kilometrice” sunt evenimente cheie în implementarea activităților, care furnizează o măsură a progresului și o țintă vizată de echipa de

proiect. Cele mai simple „pietre kilometrice” sunt termenele limită. Atât “pietrele kilometrice” cât și termenele limită asigură, stau la baza monitorizării cât și a managementului implementării proiectului.

De fiecare dată când activitățile individuale deviază de la agenda planificată, trebuie să luăm în considerare consecințele asupra altor activități și resurse. Cauzele acestor devieri trebuie analizate, graficul timpului trebuie ajustat corespunzător.

Dacă termenele limită pentru diverse activități sunt de importanță critică sau dacă influențează timpul începerii altor activități, managerii proiectului trebuie să reacționeze adaptând planul, redistribuind resursele etc.

Resursele trebuie să fie disponibile în calitate și cantitate suficientă la momentul cerut. De multe ori se subestimează timpul pentru procurarea resurselor. Aceasta se întâmplă atât cu resurse umane cât și cele materiale. Pentru a asigura continuitatea proiectului trebuie monitorizată în permanență disponibilitatea fondurilor pentru viitor, incluzând bugetul public, cursurile valutare etc. Dacă grupurile țintă contribuie la finanțarea activităților din proiect, trebuie să se asigure că acestea sunt la nivelul cerințelor. Cumpărarea de echipamente, contractarea lucrărilor și materialelor trebuie să se supună normelor existente.

Managerii proiectului trebuie să se asigure ca planificarea activităților să respecte timpul necesar mobilizării resurselor. Scrierea unui jurnal al activităților proiectului este o parte esențială a sistemului de evaluare și monitorizare. Utilizarea tabelului Gantt ne facilitează găsirea unei perspective asupra conținutului rapoartelor zilnice, săptămânale sau lunare.

Datele obținute se rezumă pentru fiecare activitate și se introduc în tabelul Gantt. Astfel devine ușor să comparăm ceea ce s-a realizat cu ceea ce s-a planificat, linie cu linie, activitate cu activitate, incluzând începutul și sfârșitul activității, resursele umane folosite, materialele și echipamentele.

Planul de implementare a proiectului - *Tabelul GANTT– model*

Pentru implementarea proiectelor se utilizează de regulă tehnica “Gantt”. Planul

operațional (de implementare) Gantt este un mijloc eficient și utilizat pe scară largă pentru a obține o privire de ansamblu asupra duratei, a momentului de timp, și a relațiilor dintre activități, precum și a responsabilităților și a resurselor necesare derulării acestora. Activitățile sunt listate într-un tabel, fiecare activitate ocupând un rând.

Activități	Perioada,							Rezultat planificat	Indicator cantitativ	Indicator calitativi	Responsabili	Resurse
	luni											

B. Monitorizarea rezultatelor

Monitorizarea rezultatelor se bazează pe indicatorii de rezultate. Acești indicatori reprezintă situația dorită la un anumit moment specific sau la finalul perioadei planificate de proiect. De multe ori aceștia sunt insuficienți pentru managementul de proiect, deoarece prea adesea deciziile trebuie luate în intervale mai scurte de timp pentru a controla implementarea. De aceea rezultatele trebuie fragmentate în rezultate intermediare descrise de indicatori adiționali care acoperă perioada relevantă planificată (ex. Indicatorii se stabilesc pentru planuri de lucru anuale).

Progresul se evaluează comparând o situație inițială cu situația curentă. Atunci când stabilim situația inițială, aceasta trebuie stabilită în timpul perioadei de pregătire a proiectului și trebuie revizuită în timpul perioade de început. Așa numitul sondaj exhaustiv de bază nu furnizează decât foarte rar datele necesare pentru decizii de management ale proiectului. În schimb există alte metode mult mai puțin consumatoare de timp și bani care ne asigură informații suficiente despre situația inițială

C. Monitorizarea ipotezelor

În timp ce activitățile și rezultatele sunt monitorizate cu regularitate, monitorizarea

ipotezelor și a riscurilor nu se face decât foarte rar. Când ne aflăm în rândul rezultatelor, ipotezelor li se pot atașa indicatori și surse de verificare. Următorul tabel ne arată o privire de ansamblu asupra unei fișe de monitorizare a ipotezelor. Acesta formează baza pentru o monitorizare trimestrială a ipotezelor, care va funcționa comparabil cu fișa de monitorizare a rezultatelor, adică, ne oferă o privire de ansamblu asupra adevărului (mersului către progres) ipotezelor, asupra observațiilor relevante și a acțiunilor corective sugerate. Managerii de proiect trebuie să reacționeze imediat, atunci când ipotezele nu se adevăresc și riscă să periclitizeze succesul proiectului, de ex, prin ajustarea planificării, întâlniri cu partenerii și cu părțile implicate.

D. Monitorizarea impactului

Monitorizarea impactului se concentrează asupra:

1. eficacitatea proiectului (“a face lucrurile care trebuie”) și dincolo de aceasta, ex. Impactul pozitiv și impactul vizat
2. efectele secundare care nu sunt incluse în matricea logică
3. impactul negativ

Aceste efecte și tipuri de impact pot deveni evidente în timpul derulării unui proiect sau după un timp de la terminarea proiectului. Dincolo de nivelul proiectului, analiza devine de o importanță majoră pentru evaluare, conducerea strategică și formularea de politici pentru acțiuni viitoare.

Monitorizare efectelor și a impactului diferă de celelalte tipuri de monitorizare deoarece:

- perioada lungă de observare. Poate exista un decalaj de timp considerabil între obținerea rezultatelor și apariția beneficiilor și a impactului. În astfel de cazuri este de ajutor să se lucreze cu indicatori orientați către proces, adică indicatori care vor arăta semnele inițiale și cele rezultante ale impactului vizat. Ele ne pot da cel puțin un bun indiciu dacă proiectul este pe calea cea bună. De regulă evaluarea implică feedback-ul direct și evaluarea prin grupurile țintă

- conexiune strânsă dintre schimbările datorate în mod direct proiectului sau programului și mediul sau contextul acestuia. Adică, este adesea dificil să distingi dintre schimbările care apar direct din proiect și schimbările care ar fi apărut și fără proiectul respectiv (beneficii incrementale). Procedeele și instrumentele pentru monitorizarea impactului sunt aceleași ca și în cazul monitorizării rezultatelor: colectarea de informații în formă tabelară, secvențe temporale, etc.

5. Evaluarea proiectelor

Evaluarea este un proces de emitere de judecăți cu privire la eficiența banilor din finanțări, pentru a se lua hotărâri în legătură cu viitorul organizației. Procesul de evaluare are patru faze: planificarea, raportarea și decizia. Prima fază, planificarea trebuie încheiată înaintea de începerea proiectului. Faza de planificare a procesului de evaluare se materializează într-un Plan de Evaluare care are trei componente: un plan de raport final, un plan de proiect de cercetare și un plan de colectare de informații. Detalii privind cele trei planuri veți găsi mai jos. Recomandările utile:▪ începeți planificarea pentru evaluare de îndată ce vă apucați să elaborați obiectivele; ▪ asigurați-vă că metodele Dvs. și componentele bugetului reflectă sarcinile, timpul și resursele necesare pentru aplicarea planului de evaluare, o evaluare costă bani, aveți grijă să includeți în buget costul evaluării.

2. **Planul raportului final.** Acest plan: stabilește cine va folosi rezultatele evaluării;▪ specifică ce decizii vor fi luate de beneficiarii raportului pe baza rezultatelor evaluării;▪ clarifică ideea centrală a studiului de evaluare;▪ stabilește ce rezultate și metode cer beneficiarii raportului să fie evaluate;▪ specifică problemele de cercetare la care beneficiarii raportului vor răspunsuri pentru fiecare rezultat sau metodă;▪ specifică gradul de certitudine pe care-l cer beneficiarii raportului pentru luarea de decizii;▪ specifică momentul când beneficiarii raportului au nevoie de raportul final;▪ specifică câți bani este dispusă Administrația să cheltuiască pentru

studiul de evaluare.

Cine va folosi rezultatele?

▣ Aflați cine va folosi raportul de evaluare: Consiliul de Conducere, membrii Consiliului, donatorii de fonduri, directorii de program, personalul care deservește proiectul, cadrele superioare financiare, politicienii, etc.

Ce decizii vor lua beneficiarii raportului pe bază rezultatelor?

▣ Aflați ce decizii intenționează să ia beneficiarii raportului pe baza rezultatelor studiului. Deciziile pot fi în sensul continuării sau întreruperii, extinderii sau schimbării de direcție, comercializare intensivă, schimbare de strategie etc. sau utilizarea dorită poate consta, pur și simplu, în colectarea de informații pentru folosirea ulterioară în alte studii sau în scurta prezentare a agenției.

Doresc beneficiarii ca studiul să se axeze pe obiective și metode?

▣ Majoritatea evaluărilor se axează pe ambele. Evaluarea rezultatului este strâns legată de obiectivele externe planificate și este menită să arate dacă obiectivele planificate au fost realizate. Evaluarea metodelor este, dimpotrivă, strâns legată de administrarea proiectelor interne și este menită să determine performanțele personalului, ca și măsura în care proiectul este implementat conform cu standardele recunoscute.

Ce variabile doresc beneficiarii raportului să fie alese pentru studiu?

▣ Pe baza priorităților și a importanței activității, administrația de vârf trebuie să selecteze nu mai mult de cinci variabile pentru a fi studiate. Ar fi extrem de costisitor să se evalueze toate variabilele legate de un proiect.

La ce chestiuni privind cercetarea doresc beneficiarii raportului să se dea un răspuns?

▣ Aflați la ce chestiuni vor beneficiarii raportului să se răspundă pentru fiecare rezultat sau metodă studiată. Redactarea de întrebări de cercetare va simplifica pregătirea Planului de proiectare pentru cercetare și va elimina neînțelegerile la prezentarea Raportului final.

Ce grad de certitudine cer beneficiarii raportului pentru luarea de decizii?

▣ Aflați cât de multă certitudine cer beneficiarii raportului pentru luarea unor decizii informative. Un grad mai mare de certitudine va cere un proiect de evaluare experimentală cu grupuri de control, selecție aleatorie a subiecților sau experimente repetate în timp. Un grad mai mic de certitudine ar putea să ceară doar un proiect de evaluare neexperimentală ca, de pildă, un studiu de caz un test preliminar sau ulterior pe un singur grup.

Când este nevoie de rezultate și cât este dispusă administrația să cheltuiască pentru studiu?

▣ Aflați când au nevoie de raport beneficiarii raportului și cât este dispusă administrația să cheltuiască pentru studiu. Răspunsurile la toate întrebările de mai sus vor interesa Planul proiectului de cercetare.

3. Planul proiectului de cercetare:

- fă o listă cu rezultatele dorite în zonele de schimbare;
- stabilește variabile pentru fiecare rezultat dorit care va fi evaluat;
- specifică ce set de date evaluabile trebuie comparate;
- specifică cu ce standard dinainte stabilit vor fi comparate noile date;
- arată metoda care trebuie folosită pentru colectarea de date;
- specifică condiția (condițiile) necesare pentru analizarea și procesarea informațiilor.

Ce variabilă a unui rezultat (obiectiv) dorit va fi evaluată?

▣ Variabila este un element al unui rezultat care se poate schimba și poate fi evaluată prin date tangibile și intangibile. Datele măsurabile privind aceste variabile vor fi analizate ca să se determine în ce măsură obiectivul a fost realizat

Ce seturi de date măsurabile vor fi comparate?

▣ Ce date vor fi comparate cu cele alte date? Se vor compara datele tangibile cu datele intangibile?

Cu ce standard dinainte stabilit vor fi comparate noile date?

▣ Noile date trebuie măsurate cu un standard dinainte stabilit. Standardele predeterminate obișnuite sunt:

▣ Obiectivul planificat (stabiliți-vă propriile standarde);

▣ Performanța trecută;

▣ Subiecte similare / programe similare;

▣ Grupuri de control;

▣ Cerințe: profesionale, tehnice, juridice, orientări politice, organizatorice, reglementări, etc.

▣ Nevoia sau cererea;

Ce metodă se va folosi pentru colectarea informațiilor?

▣ Metodele obișnuite de colectare a informațiilor sunt discuțiile detaliate, observațiile pe teren, examenele sau testele, instrumentele sau chestionarele, examinarea documentelor sau a înregistrărilor, opinia experților și feedback neoficial.

Ce condiție (condiții) este necesară (sunt necesare) pentru analizarea și interpretarea informațiilor?

▣ Condițiile de analiză și interpretare a informațiilor sunt, de obicei exprimate în fraze folosind cuvintele „dacă...atunci...”: „Dacă datele întrunesc condiții de un anumit gen, atunci interpretarea va conchide că am reușit să obținem rezultatul dorit”. Persoana care interpretează datele adaugă, adesea, recomandări bazate pe interpretare

Planul colectării de informații (Când colectezi informații este ca și cum ai stringe gunoi. Trebuie să știi ce ai de gând să faci cu lucrurile acestea înainte de a le colecta. Mark Twain) Acest plan: stabilește subiecții de la care se vor colecta informațiile; stabilește produsele urmărite de studiul de evaluare; stabilește tehnologia cerută de studiu; determină, în ordine, sarcinile principale și secundare cerute de studiu; detaliază cheltuielile studiului; schițează verificarea fezabilității;

Aplicații și teme de reflecție

- Definiți un set de principii aplicabile în managementul unui proiect.
- Ce principii stau la baza întocmirii unui buget?
- Ce categorii de riscuri pot influența negativ un proiect educațional?
Particularizați.
- Realizați o strategie de prevenire a riscurilor la proiectul elaborat de dvs.

Bibliografie

1. Alois Gherguț, Ciprian Ceobanu- Elaborarea și managementul proiectelor în serviciile educaționale. Ghid practic- Polirom 2009
2. Centrul Național de Asistență și Informare a Organizațiilor Neguvernamentale CONTACT, *Ghidul liderului* comunitar – Chișinău, 2004.
3. Chiril Soroceanu-Managementul proiectelor- Chișinău, 2004.
4. Horning Marian, *Managementul proiectelor* - Support Centers of America,1993.
5. Gherguț Alois Management general și strategie în educație.2007.Ed. Polirom.
6. Goraș-Postică V., Teoria și metodologia proiectelor educaționale.Chișinău, 2013
7. Opran, C.,Stan S.,Managementul proiectelor,SNSPA,București,2005
8. Joița E. Management educațional. Profesorul-manager: roluri și metodologie. Iași: Polirom, 2000
9. Ionescu, M. (1997). Pedagogia învățământului superior în fața unor noi solicitări. A.(Ed.). (1997). *Câmpul universitar și actorii săi*. Iași, Editura Polirom
- 10.Mocanu M., Schuster C. Management de proiect: calea spre creșterea competitivității. București: All Beck, 2005

CERERE DE FINANȚARE**PROPUNERE DE PROIECT**

I. DATE GENERALE despre instituția care aplică	
Raionul/satul/instituția	
Primăria N.P. primarului	
Adresa juridică a applicantului Tel: Email: Datele bancare: Cont de decontare Banca Codul băncii Adresa băncii Cod fiscal	
Persoana de contact pentru proiect: N.P., funcția Numele masterandului Tel/dom.,serv. Mob. Email	

Denumirea proiectului: _____*Adresa juridică:*

Tipologia proiectului	
Servicii educationale	
<i>Numai pentru uz intern</i>	
Data înregistrării:	

Numărul de înregistrare	
Înregistrat de	

II. REZUMATUL PROIECTULUI (problema abordată, posibile soluții pentru problemă, obiectivele proiectului (maximum 3), beneficiarii sau grupurile-țintă)

/ **A. Descrierea problemei și argumentarea necesității implementării subproiectului**
(max.2.pag)

B. Grupri țintă :

Beneficiari direcți (categorii/număr/ bărbați /femei):

Beneficiari indirecti (barbati /femei):

C. Scopul

Scop:

Servicii/activitati	Nr. de beneficiari	Obiective

D. Rezultate scontate/ indicatori de evaluare

Servicii / activitati	Rezultate scontate	
	Indicatori cantitativi	Indicatori calitativi

III. ARGUMENTAREA NECESITĂȚII REZOLVĂRII PROBLEMEI

Descrieți strategia de realizare a obiectivelor propuse pe trepte de la ce vom începe și unde vrem să ajungem (descrieți serviciile planificate, activitățile, personalul calificat necesar pentru prestarea serviciilor, care va fi impactul serviciilor planificate asupra beneficiarilor, ce parteneri vor fi implicați în prestarea acestor servicii) (max. 1.pag. la fiecare subcapitol A, B,C,D,E,F)

A. DESCRIEREA ACTIVITĂȚILOR. PLANUL OPERAȚIONAL DE ACTIVITATE

Planul de implementare a proiectului - *Tabelul GANTT*

Obiectivul 1:				
Activitatea	Perioada	Locul	Participanți	Echipa responsabilă
1.				
2.				
3.				
Obiectivul 2:				
Activitatea	Perioada	Locul	Participanți	Echipa responsabilă
1.				
2.				
3.				
Obiectivul 3:				
Activitatea	Perioada	Locul	Participanți	Echipa responsabilă
1.				
2.				
3.				

B. Descrieți oportunitățile și riscurile, obstacolele în implementarea proiectului

Oportunități	Risc	Obstacol	Activități/Soluții de depășire	Parteneri în activitate

C. DURABILITATEA PROIECTULUI (Cum va putea fi asigurată continuarea proiectului după încetarea finanțării)

1. Conceptul de asigurarea a durabilității proiectului

Activități planificate	Responsabili	Termen/perioadă	Surse financiare (suma/cine finanța)

2. Personal calificat necesar în realizarea proiectului

Funcția	Nr.persoane	Calificarea/studii
Total număr angajați necesar		

3. Potențiali parteneri în realizarea subproiectului:

Parteneri	Proiecte implementate în localitate	Contribuția la implementarea acestui proiect
ONG-uri		
Agenți Economici		
Alți parteneri		

D. MONITORIZARE ȘI EVALUAREA INTERNĂ A REZULTATELOR PROIECTULUI (Cum veți măsura gradul de realizare a obiectivelor)

E. BUGETUL SUBPROIECTULUI

Activitatea 1.

Itemii buget	Nr. unități	Cost per Unit	Cost Total MDL

Activitatea 2.

Itemii buget	Nr. unități	Cost per Unit	Cost Total MDL

F. DATE GENERALE DESPRE ECHIPA DE INIȚIATIVĂ care va implementa proiectul. CV-urile membrilor echipei se anexează.

Recomandări metodice

Recomandări utile în descrierea activităților:

- Activitățile trebuie să corespundă cu resursele cerute de buget.
- Explicați motivul care v-a făcut să alegeți activitățile voastre; folosiți ca referințe noi descoperiri în cercetare, opiniile experților, propria Dvs. experiență trecută cu programe similare și rezultatele unor programe similare în alte instituții.

7 pași în scrierea activităților

Pasul 1: identificați rezultatele pe care le aveți la fiecare obiectiv. Fiți atenți căci acestea pot fi mai multe atât la nivel de individ, câtși la nivel de organizație.

Pasul 2: Identificați cel puțin un indicator măsurabil pentru fiecare rezultat.

Indicatorii fac rezultatele observabile. Ei descriu rezultatele în termeni măsurabili, inclusiv pot include deseori numereși/sau %.

Pasul 3: Scrieți rezultatele așteptate, în coloana din tabel, cuprinzând și indicatorii identificați.

Pasul 4: Identificați activitatea/activitățile care duc la realizarea rezultatului. Specificați în mod clar procesul sau seria de evenimente care duc la realizarea ei.

Pasul 5: Identificați resursele de care aveți nevoie pentru a îndeplini activitatea.

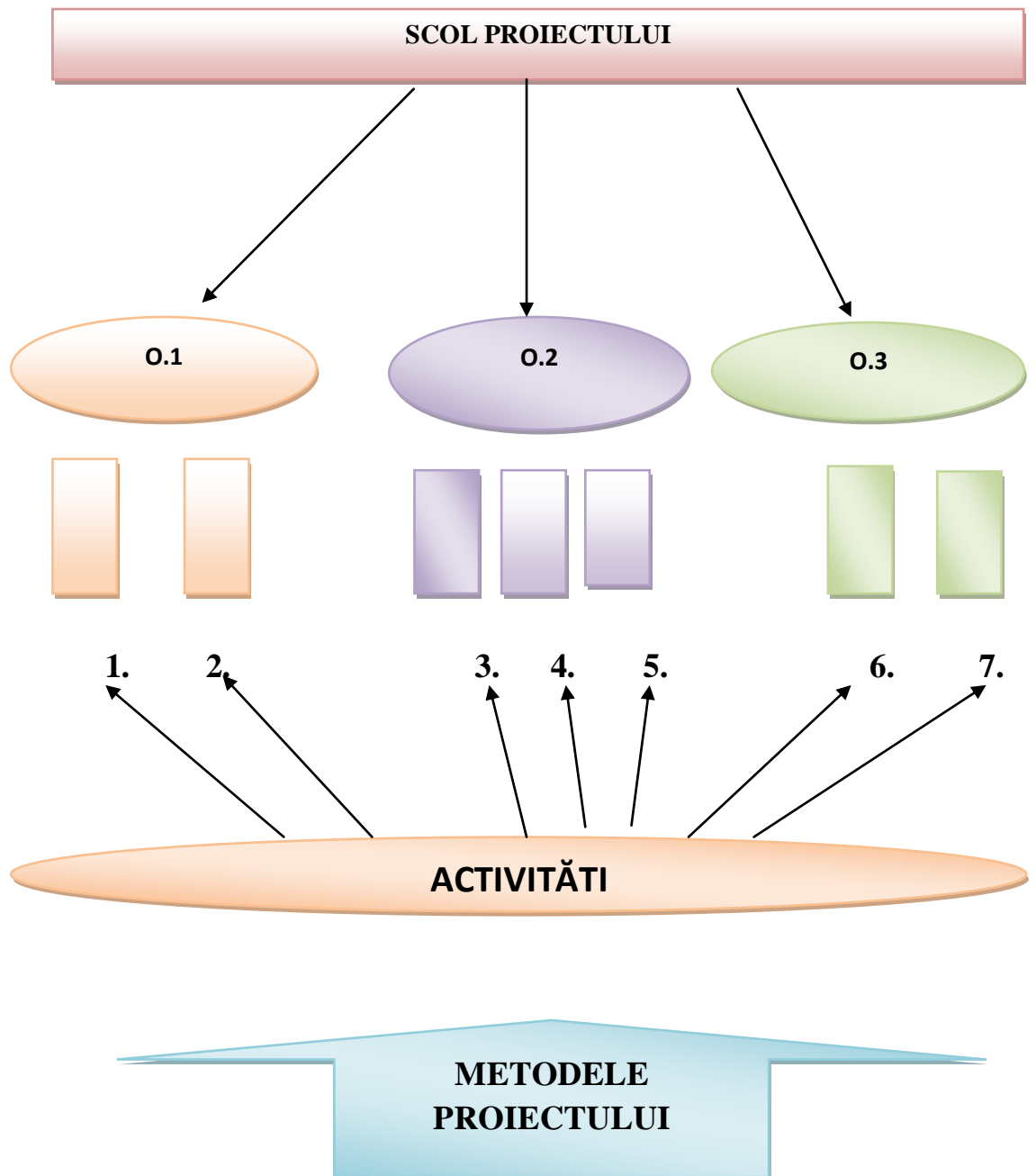
Pasul 6: Identificați: de cât timp aveți nevoie, cine este responsabil pentru fiecare activitate

Pasul 7: Revizuirea planului de acțiune: Vor duce activitățile la realizarea rezultatelor? Activitățile și rezultatele duc la realizarea obiectivelor?

Metoda prezentată mai jos cuprinde descrierea detaliată a activităților care vor fi implementate pentru a atinge rezultatele finale fixate în obiective. Având deja obiectivele elaborate Dvs. vă gândiți ce activități trebuie să implementați ca să le atingeți. Important este faptul ca să aveți activități pentru fiecare obiectiv în parte.

Atenție, răspundeți la următoarele întrebări:

1. Este legată activitatea direct de componenta „obiective” a cererii de finanțare?
2. Ce sarcini principale și secundare trebuie îndeplinite?
3. Ce resurse (personal, echipament, timp) sunt necesare pentru îndeplinirea sarcinilor principale și secundare?
4. Cum se vor selecta participanții / clienții?



Verificați de jos în sus dacă activitățile contribuie la realizarea obiectivelor și respectiv la realizarea scopului la general.

Exemplu de descriere a unei activități:

Activitatea: Trening pentru reprezentanți din cadrul consiliilor locale ale tinerilor la tema „Managementul CLT”

Perioadă de desfășurare: în a III-a lună a proiectului

Durata activității: 4 zile, 32 de ore în total

Locul de desfășurare: Centrul de Resurse pentru Tineret DACIA, or. Soroca, str. Mihai Sadoveanu nr. 21

Participanți: 24 de persoane – câte 2 reprezentanți din cadrul consiliilor locale din comunitățile în care sunt situate centrele de resurse pentru tineri incluse în proiect. Se v-a pune prioritate la selectare pe primarii juniori și a consilierilor mai activi.

Scopul: Formarea abilităților tinerilor-lideri în domeniul managementului eficient a unui consiliu local al tinerilor.

Rezultat planificat: tinerii cu capacități de lideri din cadrul consiliilor locale ale tinerilor vor avea cunoștințe și abilități în planificarea și desfășurarea ședințelor, luarea deciziilor, lucru în echipă, consultarea cu partenerii locali, în special cu autoritățile publice, elaborarea și implementarea proiectelor, promovarea activităților în mass-media.

Desfășurare: La primă fază Centrul DACIA v-a elabora caietul de sarcini pentru training, în baza căruia v-a selecta formatorii, cu care v-a elabora agenda detaliată și suportul pentru participanți. Pentru inițierea participanților se v-a comunica cu centrele partenere, care vor fi responsabile la nivel local de delegarea la seminar a 2 tineri, care reprezintă consiliul local al comunității în care își desfășoară activitatea centrul de resurse pentru tineret. Pentru confirmarea participării, tinerii vor completa un formular și îl vor expedia la adresa organizatorilor.

Metodologia predării materialului v-a fi axat pe activități interactive, prezentări PowerPoint, asalt de idei, lucru în grup, joc de rol, ateliere și prezentări scenice. Toate aceste metode vor fi adaptate materialului care trebuie să îl însușească tinerii participanți. Centrul v-a asigura logistica, multiplicarea materialelor, completarea mapelor pentru participanți, inclusiv organizarea pauzelor de cafea. Treningul va avea loc în incinta Centrului DACIA, care are la dispoziție 3 săli special amenajate pentru trening.

Participanților li se va asigura rambursarea costurilor pentru deplasarea tur-retur, vor fi asigurați cu cazare, și inclusiv alimentare v-a fi din contul proiectului. La finalul treningului participanții vor primi certificate de participare la trening, care vor confirma însușirea materialului expus.

TABEL DE LUCRU

Obiectiv	Activitatea	Metodologie	Locul	Resurse			Evaluare
				umane	materiale	de timp	

RECOMANDĂRI METODICE LA ÎNTOCMIREA BUGETULUI PROIECTULUI

Un buget este un plan financiar al unui proiect. Un astfel de document trebuie să includă o preconizare a cheltuielilor și a veniturilor legate de proiect. El reprezintă un document a cărui fezabilitate depinde de susținerea din partea unui finanțator sau a unui partener. Totuși, e mai sigur să nu anticipăm faptul că venitul de pe urma finanțării va fi singurul suport al proiectului. Această considerație trebuie dată tuturor solicitărilor de buget, și în particular, articolelor care se află sub presiunea inflației.

Bugetul este planul de acțiune al propunerii, exprimat în moneda acceptată de finanțator(USD, Euro, Lei etc.). El descrie și estimează venitul scontat și

cheltuielile pe care organizația va trebui să le facă pentru îndeplinirea obiectivelor din propunere.

/
Bugetul trebuie să respecte următoarele criterii:

- să prezinte aceleași lucruri ca și în conținut;
- să fie detaliat în toate aspectele;
- să includă costurile proiectului create la implementarea proiectului;
- să nu conțină sume nefondate;
- să includă toate punctele cerute de sursă;
- să includă toate punctele plătite de alte surse;
- să includă toți voluntarii;
- să includă toți consultanții;
- să detalieze beneficiile, separat de salarii;
- să detalieze separat toate costurile care nu au legătură cu personalul;
- să includă coloane separate pentru listarea tuturor serviciilor donate;
- să includă costurile indirecte unde e cazul;
- să fie suficiente pentru a îndeplini sarcinile descrise în conținut;
- să prezinte un plan specific pentru obținerea fondurilor dacă proiectul va fi continuat;
- să descrie cum vor fi obținute alte fonduri;
- să includă liste cu alți finanțatori ai proiectului (numele sponsorului, data expedierii cererii, suma cerută, statutul prezent);
- să depindă cât mai puțin de următoarea finanțare;
- să nu indice că organizația va solicita alte sume de bani.

Bugetul trebuie să conțină:

- planul financiar pentru toată durata proiectului, inclusiv contribuțiile în natură, contribuțiile beneficiarilor și ale organizației, fondurile cerute/furnizate de către donatori;
- o scurtă descriere a modului cum vor fi gestionate fondurile în cadrul organizației, banca folosită, sistemul de raportare financiară, persoana responsabilă cu contabilitatea în cadrul organizației;
- bugetul arată exact cât (de ce sumă este nevoie) și cum va fi alocată această sumă.

Estimarea costurilor. După ce aveți listate toate resursele de care este nevoie în proiect, încercați să estimați costul unei unități și apoi calculați costul total. Cum se face estimarea costului unitar? De cele mai multe ori este vorba de a ghici într-un mod “științific”. Pentru a fi cât mai exacti aveți următoarele soluții:

- să obțineți informații de la furnizori, eventual oferte ștampilate pentru a le prezenta finanțatorului;
- să le cereți membrilor echipei, în special celor din departamentele specializate, să facă o estimare;
- să aflați de la cineva care a făcut un proiect similar;
- să studiați notele de la proiectele anterioare ale organizației voastre

Categoriile de buget

Următoarele categorii de cheltuieli sunt eligibile:

administrative: chirie sediu, apă și canalizare, electricitate, gaze, costuri de încălzire, etc.;

închirieri: echipamente, mijloace de transport, săli de activități (seminarii, cursuri, expoziții, etc.);

salarii, onorarii, consultanță: pentru personalul de specialitate direct implicat în proiect;

transport: bilete și abonamente transport, echipamente și materiale, bonuri de

benzină. Transportul se va realiza pe cât posibil cu cele mai ieftine mijloace de transport, la clasa a doua;

cazare și masa: cazarea și masa nu va depăși echivalentul stabilit de finanțator;

consumabile: hârtie, toner, cartuș imprimantă, markere, etc.;

echipamente: se vor finanța echipamente până la valoarea maxim stabilită de finanțator;

servicii: orice activitate prestată de o persoană juridică sau fizică, care nu se încadrează la categoriile onorarii. Exemple: traduceri, tehnoredactare, dezvoltări filme - foto, comisioane bancare, montaje filme, reparații, întreținerea aparaturii, etc.;

comunicații: telefon, fax, e-mail, internet, poștă;

tipărituri: broșuri, pliante, fluturași, manuale, afișe, etc.;

alte costuri: tot ceea ce nu poate intra în categoriile mai sus menționate, dar care se justifică pentru activitățile proiectului.

Contribuția applicantului se poate realiza prin trei modalități:

Contribuția umană: poate să fie evaluată prin munca voluntarilor în cadrul proiectului. Voluntarii pot fi folosiți pentru activități administrative, orice activitate care este necesară în derularea proiectului, să ofere în mod sporadic consultanța, asistența, instruire profesională, asistența legală. Contravaloarea muncii voluntarilor permanenți va fi stabilită luând ca bază de calcul salariul minim pe economie, doar în limita a 4 ore pe zi, 5 zile pe săptămână.

Cuantificarea muncii specialiștilor, consultantților, etc. se va face în funcție de onorariul pe care aceștia l-ar fi solicitat în cazul în care ar fi fost plătiți dar nici acesta nu poate depăși 3 salarii medii pe economie. Pentru decontarea acestor cheltuieli se vor încheia contracte de voluntariat individuale.

Contribuția materială: poate să consistă în folosirea echipamentelor care aparțin organizației sau membrilor acesteia, în regim de închiriere.

Contravaloarea acestei contribuții nu poate să depășească mai mult de 30%

din valoarea produsului. Decontarea acestei categorii se va realiza pe baza unei declarații din partea aplicantului. De asemenea tot în această categorie intra serviciile și bunurile materiale primite de către aplicant în favoarea proiectului de la persoane juridice și fizice. Decontarea se va realiza pe baza contractului de sponsorizare sau a contractului între părți.

Contribuția financiară: aplicantul poate să contribuie la bugetul proiectului și cu numerar realizat din: cotizații ale membrilor, de la donatori, de la finanțatori, de la sponsori, din taxe, din venituri realizate din activități economice, etc.

Contribuțiile în natură pot fi importante din trei motive:

1. Arată modul în care comunitatea sprijină proiectul vostru , deși nu toți sunt plătiți.
2. Arată adevăratul cost al proiectului, ce ar trebui să cheltuiți dacă nu ați avea sprijinul comunității.
3. Dacă vă aflați într-o situație de cofinanțare, veniturile în natură pot fi folosite ca parte a finanțării.

RECOMANDĂRI METODICE LA ASIGURAREA DURABILITĂȚII PROIECTULUI

Întrebările la care trebuie să răspundeți în acest capitol sunt următoarele:

- ce se va întâmpla cu proiectul după încheierea activităților propuse?
- cum se va manifesta impactul proiectului după ce acesta s-a încheiat?
- s-au creat sau sunt posibilități de identificare a altor resurse pentru continuarea proiectului?
- cum va fi finanțat proiectul în viitor?
- cum va fi administrat proiectul după ce se încheie activitățile finanțate?
- cum vor continua activitatea persoanele implicate?

Din punct de vedere **financiar**, finanțatorii doresc să cunoască cum veți asigura finanțarea proiectului după ce se termină fondurile primite de la ei. Ei doresc să

cunoască dacă este cazul să investească în proiectul vostru. Pentru a nu le da crezul că banii lor vor fi aruncați pe geam trebuie să le oferiți perspective de viitor palpabile. De aceea este cazul să vă gândiți la o strategie de finanțare pe termen lung.

Din punct de vedere **instituțional** trebuie să arătați dacă organizațiile implicate în proiect vor mai avea dispoziția și resursele (umane, materiale) de a continua proiectul. Nu trebuie să lăsați impresia că ideea proiectului este una trecătoare, că nu va interesează prea mult, în timp, ce se va întâmpla cu problema pe care încercați să o rezolvați, ce se va întâmpla cu nevoile grupului țintă. Interesul vostru față de problema abordată trebuie să fie cu bătaie lungă, mai lungă decât durata acestui proiect punctual.

Puteți și trebuie să arătați care vor fi **efectele pe termen lung** ale proiectului vostru, impactul pe care îl va avea și dincolo de perioada pentru care ați semnat contractul de finanțare. Schimbarea pe care o aduce proiectul vostru nu trebuie să fie trecătoare. Dacă ulterior derulării proiectului se va reveni la situația anterioară problematică, proiectul nu și-a atins cu devărat scopul.

Descrieți cum va continua proiectul după terminarea finanțării:

- se va dezvolta;
- va continua în aceeași formă, cu alte mijloace de susținere;
- va avea ca rezultat un alt proiect;
- proiectul i-a sfârșit în momentul încheierii finanțării.

ECHIPA- cheia succesului a unui proiect

Echipa de proiect este un grup de persoane care lucrează independent pentru atingerea unui scop comun. Alegerea membrilor echipei este din acest punct de vedere esențială și condiționează succesul sau eșecul proiectului. Oamenii foarte bine pregătiți tehnic dintr-o echipă de proiect nu oferă întotdeauna garanția succesului acestuia. Pe cât de bună este pregătirea unui individ, pe atât de mare

este orgoliul, și atunci imaginați-vă ce înseamnă să avem o echipă formată din „viori I”. Ideale sunt echipele în care există un amestec de personalități, atitudini și așa-numite „soft” skills, cum ar fi buna comunicare, capacitatea de lucru în echipă sau fairplay-ul. De aceea e foarte important să-i cunoaștem pe oamenii alături de care lucrăm și să-i selectăm corect pe cei pe care îi vrem în echipa noastră de proiect.

Dacă membrii echipei trebuie să lucreze împreună, atunci trebuie să fim atenți la personalitățile selectate, astfel încât să evităm conflictele. Uneori conflictele vor fi inevitabile, însă la fel de adevărat este că uneori acestea generează idei și soluții. Nu trebuie uitat faptul că un proiect poate implica lucrul cu subcontractorii, ceea ce înseamnă ca și aceștia trebuie incluși în echipă pentru o bună coordonare. În construirea unei echipe, tot greul cade pe șef, care, la rândul său, trebuie să îmbine inteligența cu carisma astfel încât să se facă ascultat și respectat. El trebuie să știe că echipele numeroase nu sunt neapărat și cele mai eficiente.

Rolurile trebuie bine trasate astfel încât fiecare să știe ce are de făcut și fiecare să primească un număr egal de sarcini pentru a nu se simți excluși sau suprasolicitați. În plus, cu cât sunt mai mulți, cu atât sunt mai greu de coordonați. Trebuie să ținem cont și de faptul că există posibilitatea, în funcție de proiect, să nu avem nevoie de toți membrii echipei în același timp și atunci e obligatoriu să ne asigurăm ca cei de care avem nevoie la un moment dat sunt și disponibili. Dar resursa umană nu este singura care trebuie planificată.

Cum s-a menționat mai sus, foarte importantă este atitudinea. Trebuie căutați așadar oamenii cu o atitudine pozitivă și bine crescuți, respectuoși față de colegii de echipă și dispuși să învețe de la alții, dar și să-i învețe pe ceilalți. Un cinic în echipă poate strica tot spiritul acesteia. De aceea este bine că, dacă avem de ales între aptitudini și atitudini, să alegem fără dubii **atitudinea**, pentru că mai ușor e să deprinzi un coleg de echipă cu tehnici de lucru sau cunoștințe decât cu buna

creștere.

Diversitate vs risc.Specialiștii susțin că, dacă un proiect comportă mai multe riscuri, cu atât este mai bună diversitatea membrilor echipei, ca tipuri de personalitate, dar și ca domeniu de activitate, pentru că asigură un anumit echilibru echipei. Experiența lucrului împreună a membrilor echipei contribuie, de asemenea, la succesul unui proiect, pentru că asta înseamnă că se cunosc cât de cât, că își cunosc punctele tari și că se pot folosi de experiența anterioară pentru a porni la drum.

Odată stabilită echipa, singurul obstacol este reunirea ei. Este important ca membrii să aibă specializări diverse, ceea ce înseamnă că provin din departamente diferite, conduse de manageri diferiți. E bine, așadar, să avem relații cordiale cu ceilalți manageri pentru a ne facilita alcătuirea echipei. Oricum, când e vorba despre alcătuirea unor echipe de proiect, managerul de proiect nu trebuie să accepte refuzuri nici din partea managerilor și nici a membrilor. Dacă nu reușește să formeze echipa pe care și-o dorește, cea mai bună soluție e să amâne proiectul pentru că o echipă pe care nu te poți baza e aproape sinonimă cu eșecul.

Așadar, chiar dacă planificarea și tehnicile de administrare a proiectului sunt necesare, cheia succesului proiectului o constituie tot oamenii. Și dincolo de asta, esențial este felul în care comunică membrii între ei, membrii cu managerul de proiect și managerul de proiect cu clienții și managementul superior. În cadrul cererilor de finanțare este necesar să descriem echipa de implementare a proiectului, iar în acest sens putem utiliza acest model de tabel:

Numele, prenumele	Studiile, calificările	Funcția în cadrul proiectului	Responsabilități în cadrul proiectului