

CZU: 006.027+351.712.2.025:37

DOI: 10.36120/2587-3636.v26i4.101-108

## MANAGEMENTUL PROIECTELOR EDUCAȚIONALE ÎN INSTITUȚIILE DE ÎNVĂȚĂMÂNT PREUNIVERSITAR

Lilia CEBANU, doctor în pedagogie, lector universitar

Catedra PMÎP, Universitatea de Stat din Tiraspol

<https://orcid.org/0000-0003-4278-8927>

Anca-Mihaela NASTASĂ, doctorandă, Bacău, România

<https://orcid.org/0000-0003-4054-7329>

**Rezumat.** Prezentul articol reflectă aspectele managementului proiectelor educaționale în instituțiile de învățământ preuniversitar. Sunt descrise și analizate conceptele de proiect, managementul proiectelor, proiect educațional, etapele urmărite de către managerul de proiect și echipa sa, condițiile strategice și tactice cât și cauzele eșecului/riscului în derularea proiectelor și principiile de prevenire a lor.

**Cuvinte cheie:** management, managementul proiectelor, proiect, proiect educațional, instituție de învățământ, echipa de proiect.

## MANAGEMENT OF EDUCATIONAL PROJECTS IN PRE-UNIVERSITY EDUCATIONAL INSTITUTIONS

**Summary.** This article reflects on the management of educational projects in pre-university education institutions. The project concepts, project management, educational project, the stages followed by the project manager and his team, the strategic and tactical conditions as well as the causes of failure / risk in carrying out the projects and the principles of their prevention are described and analyzed.

**Keywords:** management, project management, project, educational project, educational institution, project team.

Societatea în care trăim cunoaște o perioadă de schimbări rapide și profunde în toate etapele de activitate. Importanța acestei realități nu constă în rapiditatea și multitudinea schimbărilor, ci în schimbările de viziune; asistăm astfel la un salt calitativ fără precedent de la educația ca acumulare la educația ca formare și dezvoltare.

Societatea în care trăim trece printr-o perioadă de schimbări rapide și profunde în toate etapele activității. Importanța acestei realități nu constă în rapiditate și multe schimbări, ci în schimbări de viziune; astfel, asistăm la un salt calitativ fără precedent la o educație ca învățare și dezvoltare.

Pentru ca aceste schimbări să producă rezultatele dorite, pozitive, este necesar ca cei care le conduc să beneficieze de anumite elemente, precum viziunea, leadershipul, accesul la diferite resurse, cunoașterea sistemelor, metodelor, tehnicilor de management care să permită proiectarea și implementarea eficientă a schimbărilor.

Un astfel de sistem, conceput și aplicat cu succes în ultimii ani, îl reprezintă *managementul prin proiecte* [4].

*Managementul de proiect* este perceput ca o artă, o tehnică prin care se atinge un obiectiv specific. Este esențial ca resursele umane din instituțiile de învățământ care sunt implicate în dezvoltarea proiectului să cunoască scopurile, obiectivele proiectului și

mijloacele care contribuie la atingerea scopurilor programului din care face parte proiectul. *Managementul de proiect* este un concept de management care susține în mod specific activități complete într-un mediu dinamic din punct de vedere al metodologiei, structurii și managementului resurselor umane [adapt. apud 7].

Conform abordărilor teoretice, un proiect este un set de activități temporare întreprinse pentru a crea un produs/serviciu unic. Etapele urmărite de către managerul de proiect și echipa sa sunt următoarele:

### 1. *Etapa pregătitoare.*

În cadrul etapei date este elaborat proiectul prin:

- acțiuni de identificare a nevoilor, problemelor sau oportunităților de dezvoltare: *obiective stabilite; activități; calendare: probleme care pot amenința atingerea obiectivelor.*
- elaborarea unui plan de activitate: *(logica proiectului, termene clar definite etc.), stabilirea unui plan de activitate, dimensiunea și componența echipei de proiect; stabilirea criteriilor de selectare a managerilor și a membrilor echipei de proiect; inventarul principalelor sarcini, competențe și responsabilități ale managerului și ale membrilor echipei de proiect.*
- formarea echipei de proiect;
- planul de implementare: *enumerarea operațiilor importante și a secvențele acestora, estimarea timpului necesar pentru realizarea fiecărei operații; întocmirea unui plan de distribuire a materialelor și a echipamentelor necesare; precizarea termenelor și modalităților de organizare și valorificare a principalelor categorii de resurse: financiare, de timp, proceduri etc.*

### 2. *Implementarea sau derularea propriu-zisă a proiectului.*

- realizarea activităților
- evaluarea rezultatelor parțiale, prin raportare la obiectivele stabilite inițial.

### 3. *Finalizarea proiectului.*

- -evaluarea finală a rezultatelor proiectului.
- diseminarea rezultatelor obținute.
- dizolvarea/restructurarea echipei proiectului, în funcție de strategia de dezvoltare a instituției și de rezultatele obținute în cadrul proiectului [idem].

În realizarea cu succes a etapelor descrise anterior este binevenit de a duce la cunoștința echipei un șir de condiții strategice și tactice pe care trebuie să le îndeplinească un proiect, *prezentate în figura 1.*

Adecvarea	• scopurile urmărite
Fezabilitatea	• aspectul realist al proiectului
Economicitatea	• consumul optim de resurse
Simplitatea și precizia	• caracterul necesar și suficient al obiectivelor și al resurselor
Sistematizarea și claritatea	• conceperea și redactarea
Operaționalizarea	• aplicarea ușoară
Coerența	• derivarea acțiunilor
Flexibilitatea	• posibilitatea adaptării la situații noi
Încadrarea optimă în timp	• precizarea termenelor pentru diverse acțiuni
Viabilitatea și repetabilitatea	• menținerea și aplicarea în condiții de context asemănătoare.

**Figura 1. Condiții strategice și tactice**

Condițiile enumerate sunt stabilite în dependență de tipurile de proiecte ce pot fi clasificate în funcție de diverse criterii, după cum urmează:

1) După aria de acoperire, proiecte:

- *de nivel internațional* - de colaborare bilaterală, trilaterală, multilaterală, cu implicarea instituțiilor din alte țări;
- *de nivel național* – cu impact asupra întregii țări, proiecte ce implică instituții din întreaga țară, care dezvoltă un sistem în toată țara;
- *de nivel regional și local* – ce presupune dezvoltarea unei/unor regiuni, a unei localități;
- *la nivel de organizație* – proiecte interne ale instituțiilor.

2) După sursa finanțării, proiecte:

- *cu finanțare internă* (de la bugetul de stat, prin intermediul creditelor bancare etc.);
- *cu finanțare externă* (de la organisme internaționale);
- *cu cofinanțare* (finanțare parțială din alte resurse).

3) După domeniul obiectivului și activităților, proiecte:

- *sociale*;
- *culturale*;

- științifice (de cercetare);
- educaționale;
- de management etc.

4) După amploare:

- proiecte mici: au termen de maxim un an, au valori financiare reduse și permit evaluarea directă;
- proiecte medii: au termen cuprins între doi și trei ani, au valori financiare și cerințe tehnologice medii, evaluarea lor se realizează prin raportări periodice;
- proiecte mari: au termen mare, de peste trei-cinci ani, au valoare financiară mare, implică cerințe tehnologice performante, apelează la instrumente și programe specifice, iar evaluarea lor se realizează prin raportări de control [adaptat apud 3 p.12-13].

5) După obiectivele de specialitate intenționate a se realiza proiecte:

- de investiții;
- de cercetare și dezvoltare;
- de organizare.

6) După gradul de noutate și implicațiile pe care le au proiectele din punct de vedere social sunt proiecte:

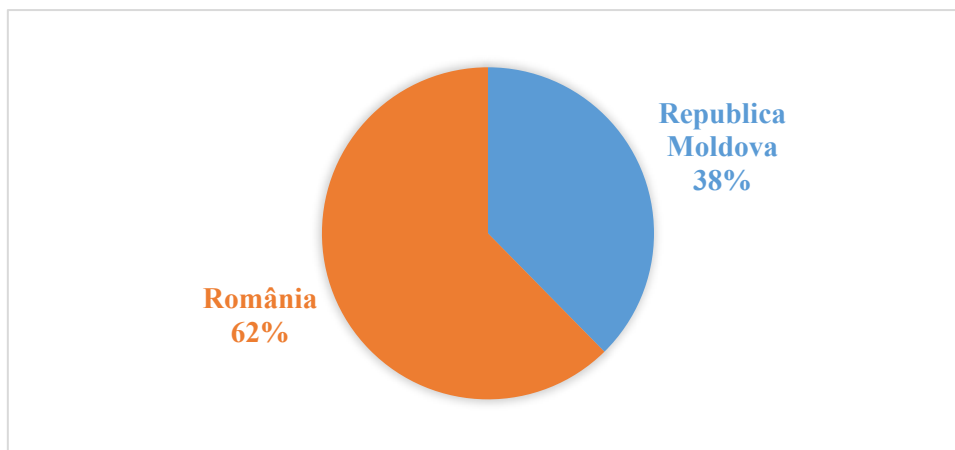
- de acceptanță;
- standard;
- de pionierat;
- de potențial [adaptat apud 2. p. 9].

Astfel, în cele ce urmează ne vom referi la proiecte educaționale care fac parte din domeniul *obiectivului și activităților*.

Un *proiect educațional* reprezintă o activitate sau o serie de acțiuni interdependente care au puncte de plecare și de finalizare clar definite, desfășurate în mod organizat, pe baza unui plan, determinat de inițiatori și implementatori, în scopul atingerii obiectivelor definite într-o anumită perioadă de timp.

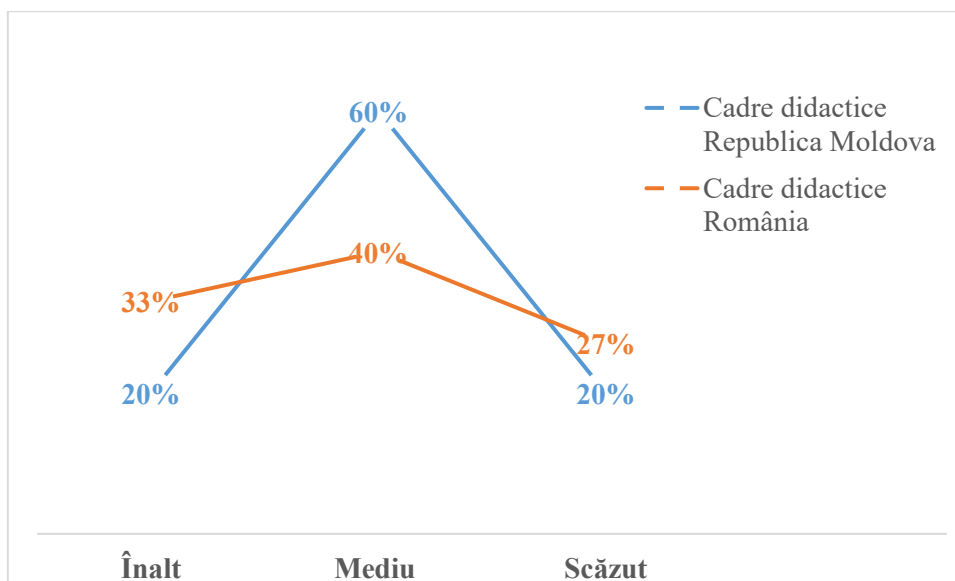
Deci, aplicarea în practică a unui proiect presupune etapa inițială și finală al acestuia. Etapa inițială este considerată etapa în care se ia decizia de a trece la proiectarea proiectului, iar etapa finală-momentul în care se finalizează ultima activitate prevăzută de proiect și se întocmesc rapoartele de evaluare [apud 1, p. 9].

În baza studiului efectuat cu 75 de cadre manageriale/didactice aflate la studii de masterat Ciclul II în cadrul Universității de Stat din Tiraspol (cu sediul la Chișinău) s-a determinat gradul de inițiere și desfășurare a proiectelor educaționale a cadrelor didactice din Republica Moldova. Astfel, s-a constatat un raport de 58 % de implicare a cadrelor didactice din România și 35 % a cadrelor didactice din Republica Moldova, datele fiind prezentate în figura 2.



**Figura 2. Gradul de implicare a cadrelor didactice în inițierea proiectelor educaționale**

De asemenea a s-a constatat nivelul de motivare a cadrelor didactice în inițierea proiectelor educaționale din partea managerului instituției de învățământ, datele fiind prezentate în figura 3.



**Figura 3. Nivelul de motivare a cadrelor didactice în inițierea proiectelor educaționale**

Astfel, raportul nivelului înalt este de 20%-33% nivelul mediu 40%-60% și nivelul scăzut 20-27%.

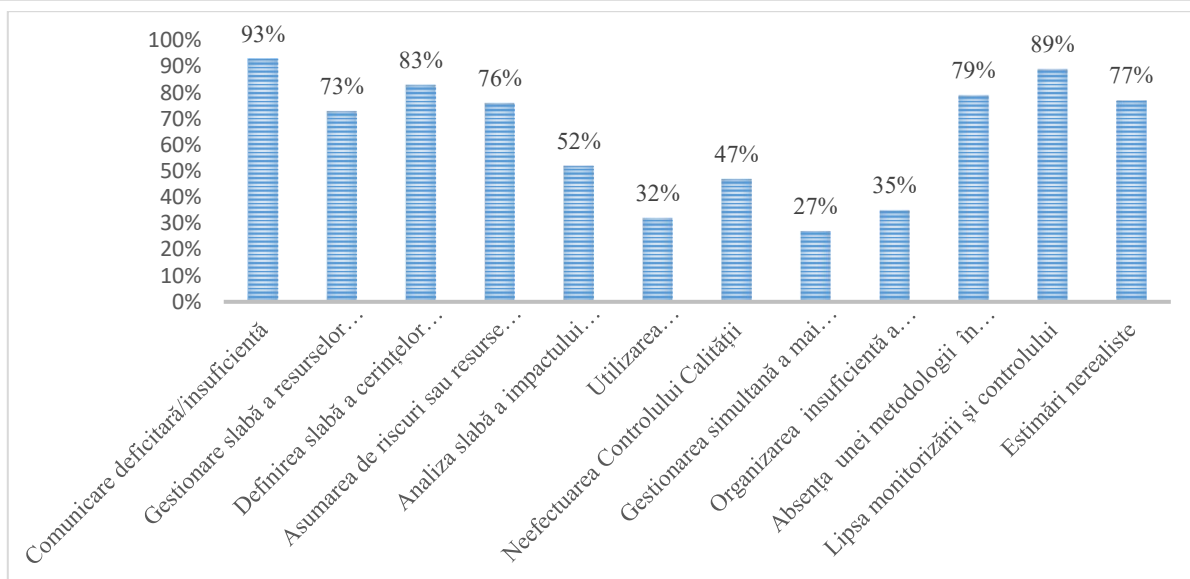
Problema motivației în instituție s-a născut din nevoia de a găsi răspunsuri la numeroase întrebări, cum ar fi:

*De ce muncesc oamenii? De ce unii lucrează mai mult și alții mai puțin? Câștigi un venit care se potrivește propriului tău potențial? Cum pot participa ei la inițierea proiectelor educaționale? etc. [adaptat apud 5].*

Suntem dispuși să observăm că aceste întrebări predomină destul de des la nivelul instituțiilor de învățământ, și anume în rândul cadrelor didactice debutante, în care liderul, datorită abilităților sale manageriale, provocate de astfel de întrebări, trebuie să cunoască și să aleagă acele metode de motivare pentru a îndeplini nevoile și dorințele angajaților. Totodată, ca o problemă majoră a cadrelor manageriale/didactice în desfășurarea și implementarea proiectelor educaționale sunt cauzele ce duc la eșecul managementului proiectelor, prezentate cantitativ în tabelul 1 și grafic în figura 4:

**Tabelul 1. Cauze ce duc la eșecul managementului proiectelor în viziunea cadrelor manageriale/didactice (la studii de masterat ciclul II)**

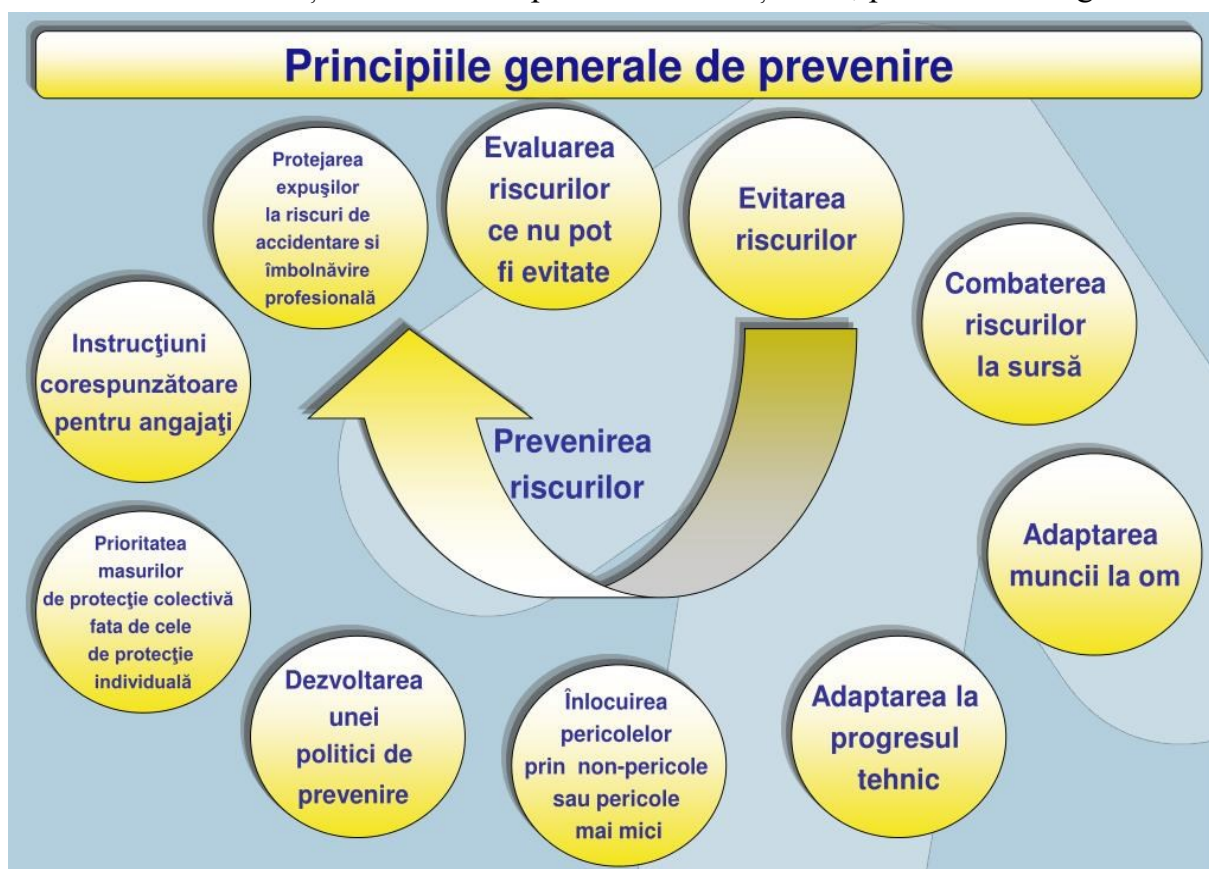
CAUZE	Procentul
<i>Comunicare deficitară/insuficientă</i>	93%
<i>Gestionare slabă a resurselor umane/financiare.</i>	73%
<i>Definirea slabă a cerințelor proiectului ce conduce la o planificare ineficientă.</i>	83%
<i>Asumarea de riscuri sau resurse inadecvate.</i>	76%
<i>Analiza slabă a impactului proiectului.</i>	52%
<i>Utilizarea tehnologiilor/metodelor noi sau nedovedite.</i>	32%
<i>Neefectuarea Controlului Calității</i>	47%
<i>Gestionarea simultană a mai multor proiecte sau resurse.</i>	27%
<i>Organizarea insuficientă a ședințelor de planificare împreună cu echipa.</i>	35%
<i>Absența unei metodologii în planificarea și executarea proiectelor.</i>	79%
<i>Lipsa monitorizării și controlului</i>	89%
<i>Estimări nerealiste</i>	77%



**Figura 4. Cauzele eșecului managementului proiectelor**

Într-o operațiune eficientă, fiecare proiect este finalizat în intervalul de timp programat inițial în fișierul de proiect. Dar în orice instituție și în orice proiect se poate întâmpla să eșueze din diverse motive.

Pentru a evita astfel de incertitudini sunt conturate câteva *principii generale de prevenire* a anumitor eșecuri/riscuri în proiectele educaționale, prezentate în figura 5.



**Figura 5. Principiile generale de prevenire a riscurilor în proiectele educaționale [6]**

Astfel, proiectele trebuie realizate luând în considerare faptul că există întotdeauna *riscuri și circumstanțe favorabile*. Membrii echipei de proiect ar trebui încurajați să anticipeze, să identifice atât riscurile, cât și oportunitățile și să le raporteze agenției de proiect. De aceea, odată dezvoltat, un plan de management al riscurilor și oportunităților trebuie aplicat eficient pe tot parcursul ciclului de viață al proiectului.

## Concluzii

Inițierea și dezvoltarea proiectelor este posibilă prin analiza ciclului de viață al proiectelor, care este înțeles ca o succesiune logică de etape, ale căror nume și număr sunt determinate de nevoile de realizare a scopurilor și obiectivelor proiectului. Indiferent de tipul, scopul lor, fiecare suferă o analiză de risc și o definiție clară a criteriilor pentru finalizarea cu succes a fiecărui rezultat livrat.

## Bibliografie

1. GORAȘ-POSTICĂ V. *Teoria și metodologia managementului proiectelor educaționale de intervenție*. Autoreferatul tezei de doctor habilitat în pedagogie. Chișinău, 2013. 46 p.
2. RĂDULESCU, C. et al. *Planificarea și conducerea proiectelor*. Cluj-Napoca: U.T. Press, 2017. ISBN 978-606-737-256-4.
3. VEVERIȚA, A. M. et al. *Elaborarea proiectelor. Ghidul autorităților publice locale*. Chișinău, 2015. ISBN 978-9975-87-075-7.
4. [http://fndc.ro/educatie/FNDC\\_Scoala\\_suport\\_de\\_curs2.pdf](http://fndc.ro/educatie/FNDC_Scoala_suport_de_curs2.pdf)
5. [https://ibn.idsi.md/sites/default/files/imag\\_file/194-201\\_1.pdf](https://ibn.idsi.md/sites/default/files/imag_file/194-201_1.pdf)
6. <https://www.slideserve.com/delta/evaluarea-riscurilor-si-managementul-securitatii-si-sanatatii-n-munca>
7. <https://www.scribd.com/doc/315987931/Principiile-Fundamentale-Ale-Managementului-Proiectelor>