

**ELABORAREA
ȘI MANAGEMENTUL
PROIECTELOR
EDUCAȚIONALE**

CLAUDIU MARIAN BUNĂIAȘU

**ELABORAREA
ȘI MANAGEMENTUL
PROIECTELOR
EDUCAȚIONALE**



EDITURA UNIVERSITARĂ
București, 2012

Colecția ȘTIINȚE ALE EDUCAȚIEI

Referenți științifici: Prof. univ. dr. Marin Manolescu
Conf. univ. dr. Viorel Ionel

Redactor: Gheorghe Iovan
Tehnoredactor: Ameluța Vișan
Coperta: Angelica Mălăescu

Editură recunoscută de Consiliul Național al Cercetării Științifice (C.N.C.S.)

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României

BUNĂIAȘU, CLAUDIU-MARIAN

Elaborarea și managementul proiectelor educaționale /

Claudiu Marian Bunăiașu. - București : Editura Universitară, 2012

Bibliogr.

ISBN 978-606-591-572-5

65.012.4:371

DOI: (Digital Object Identifier): 10.5682/9786065915725

© Toate drepturile asupra acestei lucrări sunt rezervate, nicio parte din această lucrare nu poate fi copiată fără acordul Editurii Universitare

Copyright © 2012

Editura Universitară

Director: Vasile Muscalu

B-dul. N. Bălcescu nr. 27-33, Sector 1, București

Tel.: 021 – 315.32.47 / 319.67.27

www.editurauniversitara.ro

e-mail: redactia@editurauniversitara.ro

Distribuție: tel.: 021-315.32.47 / 319.67.27 / 0744 EDITOR / 07217 CARTE

comenzi@editurauniversitara.ro

O.P. 15, C.P. 35, București

www.editurauniversitara.ro

CUPRINS

ARGUMENT	9
CAPITOLUL 1: ABORDĂRI CONCEPTUALE ÎN MANAGEMENTUL PRIN PROIECTE EDUCAȚIONALE	13
1.1. Legitimitatea și oportunitatea analizelor conceptuale în domeniul proiectelor educaționale	13
1.2. Procesul managerial în domeniul proiectelor educaționale	16
1.3. Conceptul de proiectare managerială	19
1.4. Proiectul educațional – note definitorii	23
1.5. Tipuri de proiecte și programe educaționale	26
1.6. Managementul proiectelor educaționale – analize conceptuale	31
1.7. Managerul de proiect – competențe și roluri specifice	33
1.8. Aplicații și teme de reflecție	38
CAPITOLUL 2: REPERE MANAGERIALE ÎN DOMENIUL PROIECTELOR EDUCAȚIONALE	40
2.1. Principii generale ale managementului prin proiecte	40
2.2. Managementul ciclului proiectului	42
2.2.1. Preliminarii	42
2.2.2. Fazele ciclului proiectului	44
2.2.3. Faza de analiză	52
2.2.4. Elaborarea proiectelor	58
2.2.5. Implementarea proiectelor	67
2.2.6. Monitorizarea proiectelor	73

2.2.7. Evaluarea proiectelor	76
2.2.8. Auditul proiectelor	80
2.3. Managementul calității proiectelor	82
2.4. Aplicații și teme de reflecție	88

**CAPITOLUL 3: STRATEGII ȘI INSTRUMENTE
MANAGERIALE SPECIFICE TIPURILOR DE
PROIECTE EDUCAȚIONALE..... 90**

3.1. Elaborarea și managementul proiectului de dezvoltare instituțională	90
3.1.1. Proiectul de dezvoltare instituțională – note definitorii	90
3.1.2. Metodologia elaborării proiectului instituțional	92
3.1.3. Managementul proiectului instituțional	107
3.1.4. Model metodologic cadru al proiectării și managementului proiectului instituțional	112
3.2. Elaborarea și managementul proiectului curricular al școlii	121
3.2.1. Modele structurale de proiect curricular al școlii	121
3.2.2. Managementul proiectului curricular al școlii	123
3.3. Elaborarea și managementul proiectelor de cercetare educațională	124
3.3.1. Principii metodologice în cercetările sociale și educaționale	129
3.3.2. Modele structurale ale proiectului de cercetare	132
3.3.3. Managementul proiectelor de cercetare	133

3.4. Elaborarea și managementul proiectelor europene în domeniul educațional	132
3.4.1. Caracteristici ale programelor europene de tipul Învățare pe tot parcursul vieții	137
3.4.2. Etape și sugestii metodologice privind elabo- rarea și managementul proiectelor europene în educație	146
3.5. Aplicații și teme de reflecție	146
BIBLIOGRAFIE	152
ANEXE	159

ARGUMENT

Optimizarea procesului de implementare a politicilor și strategiilor educaționale europene și naționale în învățământul românesc reprezintă o problemă cheie a reformei instituționale și curriculare, care a determinat preocupări ale factorilor de decizie și experților în management educațional de a dezvolta cadre metodologice și instrumente operaționale. Managementul prin proiecte reprezintă o paradigmă a managementului de succes în sistemul educațional, iar dezvoltarea competențelor și abilităților manageriale de elaborare și coordonare a implementării proiectelor educaționale este o țintă strategică a demersurilor de creștere a numărului proiectelor (mai ales a celor cu finanțare europeană) și de îmbunătățire a practicilor manageriale de coordonare a acestora.

Concepută ca un manual universitar, lucrarea *Elaborarea și managementul proiectelor educaționale* sintetizează reperele teoretice și metodologice de abordare a managementului de proiect și direcțiile metodologice în domeniul proiectelor educaționale. Perspectivele de abordare a lucrării relevă concepția metodologică, bazată pe prevalarea elementelor praxiologice fundamentate pe analize teoretice și taxonomii relevante și complexe. În aceste sens, sunt corelate:

- raționalitatea analizelor conceptuale și a modelelor taxonomice/metodologice cu propunerea de cadre metodologice adecvate și flexibile, deschise creativității manageriale;

- maniera academică de prezentare a managementului proiectelor educaționale și caracterul didactic al lucrării, astfel încât să fie asigurat caracterul comprehensiv și funcțional al acesteia.

Lucrarea se adresează mai multor categorii:

- studenților înscriși la programul de pregătire psihopedagogică organizat de către departamentele pentru pregătirea personalului didactic;
- studenților înscriși la programul de studii Pedagogia Învățământului Primar și Preșcolar;
- cadrelor didactice din învățământul preuniversitar, care urmează diverse forme și modalități de perfecționare a competențelor profesionale;
- managerilor școlari, înscriși la programe de perfecționare sau animați de îmbogățirea repertoriului metodologic în domeniul proiectării și managementului de proiect;
- reprezentanților organizațiilor nonguvernamentale, care activează în domeniul educațional.

Lucrarea este structurată pe trei coordonate, referitoare la fundamentele teoretice (capitolul 1), premisele metodologice ale proiectării manageriale și managementului de proiect (capitolul 2), metodologiile și instrumentele operaționale de elaborare și management în domeniul proiectelor educaționale (capitolul 3).

Capitolul 1 – *Abordări conceptuale în managementul prin proiecte educaționale* – conturează cadrul teoretic al problematicii abordate, în sensul asigurării caracterului comprehensiv al conceptelor/sintagmelor-cheie, al categoriilor de proiecte educaționale și al profilului de competență al managerului de proiect. Sintagmele-cheie pe care se fundamentează cadrul teoretic și metodologic al lucrării sunt: proiectarea managerială; proiectul educațional; managementul prin proiecte; managementul de proiect; taxonomia proiectelor educaționale; managementul ciclului proiectului; managementul calității proiectelor educaționale; elaborarea și managementul proiectului de dezvoltare instituțională; elaborarea și managementul proiectului curricular al școlii; elaborarea și managementul

proiectelor de cercetare educațională; elaborarea și managementul proiectelor europene în domeniul educațional.

Capitolul 2 – *Repere manageriale în domeniul proiectelor educaționale* – descrie principiile metodologice și procesul managerial al ciclului proiectului, care conturează cadrul metodologic al activității manageriale în domeniul proiectelor educaționale.

Capitolul 3 – *Strategii și instrumente manageriale specifice tipurilor de proiecte educaționale* – reprezintă partea cea mai extinsă și aplicată a lucrării, cuprinzând modele metodologice și instrumente operaționale specifice categoriilor de proiecte educaționale. Din varietatea tipurilor de proiecte, pentru descrierea procesului managerial de elaborare, implementare, monitorizare și evaluare a acestora, am selectat pe cele care au un grad mai mare de generalitate strategică și care pot fi detaliate prin proiecte de mai mică amploare sau prin programe educaționale.

CAPITOLUL 1

ABORDĂRI CONCEPTUALE ÎN MANAGEMENTUL PRIN PROIECTE EDUCAȚIONALE

1.1. Legitimitatea și oportunitatea analizelor conceptuale în domeniul proiectelor educaționale

Implementarea cu succes a strategiei descentralizării instituționale în domeniul educațional este condiționată de mai mulți factori, situați pe mai multe niveluri:

- nucleul conceptual, care conferă consistență cognitivă și legitimează științific procesul managerial;
- cadrul metodologic, care validează axiologic și tehnico-procedural opțiunile strategice ale echipei manageriale;
- palierul operațional al activității manageriale, concepută și realizată în mod rațional, în sensul premiselor teoretico-metodologice și ca expresie a competențelor tehnologice ale echipei manageriale; acest palier este evident în toate etapele managementului instituțional, de la analiza nevoilor beneficiarilor și ale organizației școlare până la planificarea strategică a domeniilor de activitate instituțională și evaluarea, reglarea procesului managerial;
- nivelul creativității manageriale, care constituie garanția flexibilității aplicării proiectelor instituționale în diversitatea contextelor organizaționale.

Analiza complexității activităților manageriale în contextul reformei instituționale a învățământului românesc, unde școala devine centrul de greutate al deciziilor privind dezvoltarea organizațională și evidența rezultatelor bune în

practica managerială a strategiei „managementului prin proiecte”, legitimează eforturile specialiștilor de conturare a unei baze conceptuale în domeniul proiectelor educaționale. Un cadru conceptual consistent și specific domeniului educațional facilitează decantarea unor analize conceptuale operaționale ale termenilor utilizați în activitatea de elaborare de proiecte educaționale și în managementul acestora, pe baza cărora se dezvoltă strategii manageriale și care constituie referențiale în evaluarea proiectelor.

O abordare comprehensivă a conceptelor esențiale și derivate din domeniul proiectelor educaționale asigură, în cele din urmă, premisele configurării unei culturi a proiectului educațional, care condiționează emergența culturii manageriale și constituie premisele obținerii de rezultate bune ale reformei educaționale, pe mai multe planuri:

- proiectele strategice de reformă, cărora le asigură consistența, coerența, adecvarea și fezabilitatea;
- procesul dezvoltării organizațiilor școlare, unde schimbările preconizate și produse prin proiecte induc transformări care privesc toate componentele instituționale, de la cele normative până la cele strategic-instrumentale și palierul expresiv (comunicare, climat organizațional);
- nucleul dur al rezultatelor reformelor educaționale, reprezentat de optimizarea proceselor de instruire și creșterea performanțelor școlare ale elevilor, ca efect al implementării proiectelor educaționale axate pe dezvoltarea competențelor profesionale ale cadrelor didactice, pe optimizarea programelor de instruire și îmbunătățirea infrastructurii educaționale.

Alte argumente, care susțin rigoarea analizelor conceptuale în domeniul proiectelor educaționale și pe care le considerăm ca premise de natură instrumentală, privesc rolul proiectelor educaționale în funcționalitatea procesului managerial și a celui de instruire. Din această perspectivă,

cadrul conceptual al domeniului proiectelor educaționale are un statut epistemologic și metodologic bine conturat, întrucât:

- reprezintă conceptul cheie al paradigmei și domeniului „managementului prin proiecte în educație”, în jurul căruia se cristalizează rețeaua conceptuală specifică;

- are statutul de reper paradigmatic în problematica reformei curriculare și instituționale și în managementul educațional, unde există preocupări de optimizare a planului operațional la nivelul căruia se implementează schimbările în educație;

- în strânsă legătură cu viziunea postmodernă asupra curriculumului, focalizată pe analiza curriculumului în contextul cultural în care se structurează și instituționalizează (Păun, 2002, pp. 22-23) și pe focalizarea analizelor conceptuale pe percepțiile și ideologiile curriculare (Pinar et al., 1995, p.16), se impune o analiză conceptuală interpretativ-comprehensivă a conceptelor cheie din domeniul proiectelor educaționale, multe dintre acestea fiind proiecte care vizează schimbări la nivelul curriculumului școlar, în toate ipostazele sale (la nivelul componentelor curriculare, al proceselor și produselor curriculare).

În sensul acestor rațiuni, pe care se bazează analizele conceptuale și în spiritul managementului educațional orientat de principiile descentralizării manageriale, vom aborda conceptele cheie ale managementului prin proiecte educaționale:

- a) termenii generici de *proiectare*, *proiect*, *managementul de proiect*;

- b) conceptul de *proces managerial* în domeniul proiectelor educaționale, a cărui înțelegere adecvată presupune o analiză sistemic-funcțională a subdomeniilor și activităților componente;

- c) conceptele cu care se operează în managementul proiectelor educaționale și care constituie instrumentul primor-

dial al comunicării profesionale: *proiectare managerială; proiect educațional; managementul proiectelor educaționale.*

În aceeași logică interpretativă, vor fi analizate și conceptele specifice derivate referitoare la: tipurile de proiecte educaționale, strategii manageriale de proiectare și management în domeniul proiectelor educaționale.

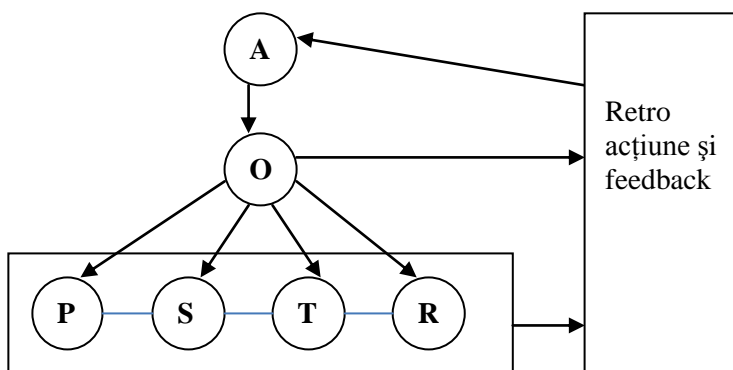
1.2. Procesul managerial în domeniul proiectelor educaționale

Procesul managerial în domeniul proiectelor educaționale reprezintă un ansamblu de principii, direcții strategice și proceduri operaționale de desfășurare a ansamblului structural-funcțional: analize de context și nevoi educaționale – decizii privind obiectivele generale ale schimbărilor preconizate – elaborarea proiectelor educaționale – organizarea echipelor de proiect – coordonarea implementării proiectelor – monitorizarea proiectelor – evaluarea multilaterală a proiectelor (produs, proces, rezultate) – reglarea procesului și revizuirii ale proiectelor, în direcția realizării la standarde de înaltă performanță a obiectivelor referitoare la tipurile de schimbări preconizate.

Adaptând abordările generale ale procesului de învățământ, propuse de profesorul Dan Potolea (1991, apud Iucu, 2001, pp. 69-70), la procesul managerial în domeniul proiectelor educaționale, avansăm următoarele modele interpretative:

a) *Abordarea structurală*, care include următoarele componente: analiza resurse-nevoi educaționale; obiective educaționale; proiecte și programe educaționale; strategii manageriale de implementare, monitorizare, evaluare și reglare a proiectelor și programelor educaționale; timpul de derulare a proiectelor; relații educaționale în cadrul echipelor de proiect și în context partenerial. Abordarea structurală reprezintă planul

static de analiză al procesului managerial și poate fi reprezentat grafic astfel:

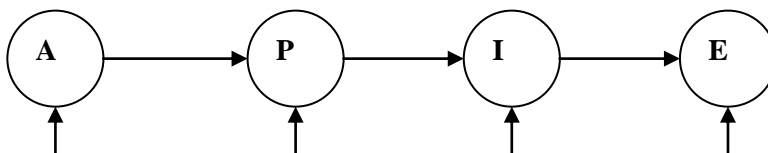


- A – analiza resurse - nevoi educaționale
- O – obiective educaționale
- P – proiecte, programe educaționale
- S – strategiile de implementare, monitorizare și evaluare
- T – timpul de derulare a proiectelor
- R – relații educaționale

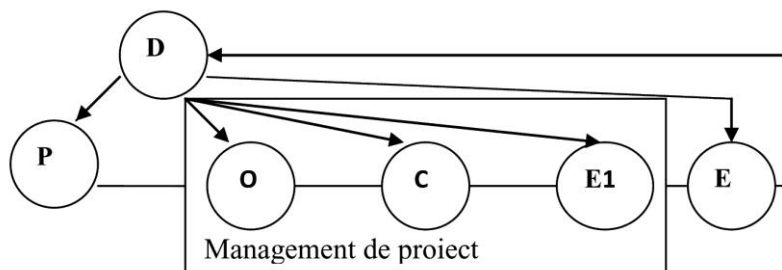
Fig.1.1. Planul structural de analiză a procesului managerial în domeniul proiectelor educaționale

b) *Abordarea procesuală*, reprezentând planul dinamic al desfășurării procesului managerial, presupune o analiză diadică, la nivel de:

- *faze*: analiza resurse-nevoi, proiectare, implementare, evaluare; ceea ce poate fi reprezentat grafic astfel:



- *proces*: decizii strategice, proiectare, organizare, coordonare, monitorizare, evaluare, reglare. Managementul actual valorizează decizia ca centrul vital al procesului managerial, acesta definind orientarea celorlalte funcții manageriale, expresie a „conducerii centrate pe decizie”. În acest sens, reprezentarea grafică a analizei procesuale a managementului în domeniul proiectelor educaționale este:



D – decizii strategice

P – proiectare managerială, ale cărei produse sunt proiectele și programele educaționale

O – organizarea activității manageriale

C – coordonarea activității manageriale

E1 – monitorizarea și evaluarea continuă a implementării proiectelor

E – evaluarea multilaterală a proiectelor (produs, proces, rezultate)

Fig. 1.2. Planul procesual de analiză a managementului în domeniul proiectelor educaționale

Abordările multidimensionale ale procesului managerial permit realizarea unor analize globale și de finețe asupra conceptelor din nucleul epistemic al activității manageriale în domeniul proiectelor educaționale, care să le ofere calitatea comprehensiunii cognitive și proprietatea de parte teoretică fezabilă.

1.3. Conceptul de proiectare managerială

Conceptul general de *proiectare* desemnează activitatea conștientă, cu un mare grad de raționalitate, de anticipare și prefigurare a demersurilor de realizare a finalităților definite și asumate la nivelul unui sistem, subsistem sau proces, materializată prin proiecte și programe operaționale. Proiectarea managerială în educație este un termen derivat, în relație cu alte concepte specifice: proiectare educațională, proiectare curriculară.

În sens larg, procesual, ***proiectarea activității manageriale*** reprezintă o funcție a managementului instituțional, un proces de anticipare a demersului managerial orientat către realizarea obiectivelor instituționale, un sistem de acțiuni de diferite grade de generalitate/operționalitate, o activitate ce pune în valoare competențele cognitive și metodologic-acționale ale echipei manageriale. În sens restrâns, strategic-instrumental, proiectarea managerială reprezintă activitatea de prefigurare a proiectelor și programelor instituționale și educaționale, precum și a strategiilor, metodologiilor de implementare și evaluare a acestora, la nivelul managementului strategic, tactic și operativ.

Șerban Iosifescu (2001, p.311) definește proiectarea managerială ca activitate de „stabilire a traiectului (lor) ipotetic (e) de la ceea ce este - starea actuală a (sub)sistemului sau procesului organizațional – la ceea ce trebuie să fie – starea dezirabilă a (sub)sistemului sau procesului respectiv”. Autorul atenționează asupra delimitării termenului de *proiectare* de cel de *planificare*. Astfel, *proiectarea* desemnează „demersul de stabilire a misiunii și a unor scopuri generale de schimbare motivată a unui sistem sau subsistem și de selectare a opțiunilor strategice sau a căilor privilegiate de acțiune”, în timp ce *planificarea* are accepțiunea de „stabilire a pașilor

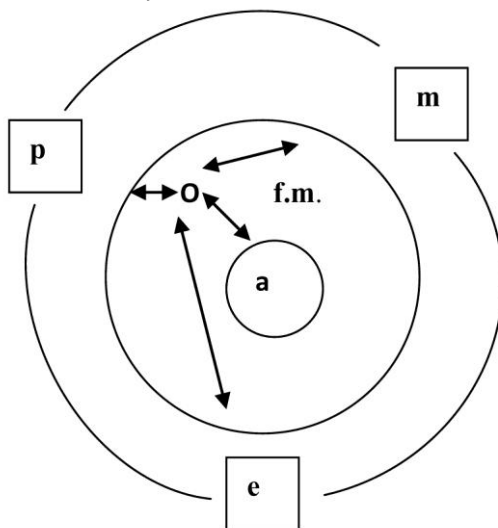
concreți prin care sunt realizate scopurile proiectului: acțiunile efective ce vor fi realizate, resursele (umane, financiare, etc.) alocate fiecărei acțiuni, termene și responsabilități concrete, indicatori de performanță și rezultate concrete așteptate” (op cit, p 311).

Valorificând viziunea sistemică asupra procesului managerial, cu prevalarea funcției decizionale care definește celelalte activități manageriale, autoarea Elena Joița abordează proiectarea managerială ca activitate ulterioară actului decizional strategic, care definește problemele care fac obiectul managementului în unitatea școlară. Astfel, proiectarea managerială arată „modalitatea generală de cuprindere a problemelor pe obiectivele unității, de găsire și ordonare a modalităților de realizare în timp, cu factori dați, până la evaluare, de orientare a eforturilor necesare și posibile” (Joița, 2005, p. 102).

În contextul aplicării strategiei descentralizării instituționale, proiectarea managerială valorifică noile attribute ale managementului schimbării (Iosifescu, 2001, pp. 22-24): modificarea modului de intervenție în situații concrete, pentru diversificarea lor; activizarea și motivarea personalului didactic/a elevilor, în acord cu așteptările, particularitățile acestora; înlocuirea managementului bazat pe control cu unul proiectat pe participare, afirmare, asumare responsabilă de roluri în diversitatea situațiilor educative; opțiunea strategică pentru comunicare, motivare, participare, formare, pentru dezvoltarea activă a organizației școlare; cunoașterea, abordarea constructivă și înlăturarea barierelor în calea schimbării.

Adaptând modelul curricular al proiectării pedagogice (Cristea, 1998), axat pe obiectivele instructiv - educative și bazat pe relațiile de interdependență dintre elementele curriculare și modelul proiectării manageriale a curriculumului (Bunăiașu, 2011), avansăm următoarea schemă a proiectării

manageriale a programelor educaționale, care reprezintă grafic esența acestei activități:



a - analiza resurse-nevoi

o - obiective instituționale

f.m.- formarea profesională în managementul educațional

p - proiecte, programe educaționale

m - managementul proiectelor, programelor educaționale

e - evaluarea proiectelor și programelor educaționale

Fig.1.3.Modelul proiectării manageriale a programelor educaționale

Pentru asigurarea coerenței, logicității și operaționalității demersurilor de prefigurare a demersurilor manageriale, proiectarea managerială este realizată pe trei niveluri de generalitate: *prognoza*, *planificarea*, *programarea*. Acești termeni definesc acțiuni anticipative pe nivele de realizare a

obiectivelor, în care sunt puse în acțiune sarcini, resurse, structuri, relații, programe concrete și denumesc componentele proiectării manageriale.

Prognoza reprezintă dimensiunea strategică a proiectării manageriale la nivelul organizației școlare, anticipând demersurile de aplicare a reformei învățământului. Prin acest nivel al proiectării, se prevede dezvoltarea unității școlare în perspectivă, se anticipă probleme ce pot apărea pe parcursul procesului de dezvoltare a unității școlare, se conturează liniile directe în activitatea instituțională, devenind instrument de politică managerială. Raportând la obiectivele instituționale, prognoza urmărește realizarea obiectivelor generale care conduce la dezvoltarea țăintelor strategice (dezvoltarea curriculară, dezvoltarea bazei materiale a școlii, dezvoltarea personalului didactic, dezvoltarea relațiilor comunitare ale școlii) și este concretizată în *proiectul de dezvoltare instituțională a școlii*.

Planificarea reprezintă dimensiunea tactică a proiectării manageriale, cuprinzând demersurile manageriale de realizare a problemelor definite prin prognoză, de obicei pe intervalul unui an școlar. Planificarea managerială, ca formă a proiectării pe termen mediu, precizează operații, precum (Joița, 1995, p. 104):

- efectuarea evaluării inițiale a resurselor, factorilor generali și specifici (materiali, umani, sociali);
- repartizarea, coordonarea sarcinilor, mijloacelor, a responsabilităților, a termenelor;
- evaluarea punctelor critice, a riscurilor, a tipurilor de decizii posibile, a variantelor strategice după condițiile concrete;
- gruparea problemelor conturate specific, a factorilor corespunzători în jurul obiectivelor unității;
- stabilirea criteriilor de evaluare a realizării obiectivelor instituționale.

Planificarea este elaborată în viziune sistemică, fiecare activitate devenind mijloc de realizare a obiectivelor generale, etapă în procesul progresiv de realizare a țintelor strategice, după cum fiecare dintre aceste activități este concretizată prin programe, planuri operaționale. Produsul planificării este *proiectul managerial* al unității școlare pe un an școlar (uneori un semestru școlar) și *proiectul curricular al școlii*, elaborat de regulă pe ani școlari.

Programarea reprezintă dimensiunea operațională a proiectării manageriale, anticipând demersurile manageriale de realizare a obiectivelor pe acțiuni concrete (sarcini, operații). Activitatea de programare reprezintă a treia etapă a activității proiective, după formularea țintelor strategice și a obiectivelor generale (prin prognoză) și definirea strategiilor de realizare (planificarea), fiind rezultatul deciziilor operative și asigurând elementul de conexiune al proiectării cu celelalte activități manageriale – organizarea, coordonarea, monitorizarea, evaluarea și reglarea procesului managerial. Activitatea de programare este instrumentalizată prin programe, planuri operaționale pe unități mai mici de timp, în care sunt precizate sarcini concrete, resursele disponibile, responsabilități și termene de realizare.

1.4. Proiectul educațional – note definitorii

În sens larg, termenul de *proiect* desemnează instrumentul prin care se întreprinde o activitate cu caracter ameliorativ, care materializează demersul anticipativ la nivelul unui sistem sau proces și care angrenează, în vederea atingerii obiectivelor prestabilite, un ansamblu de strategii, resurse (umane, materiale, financiare, temporale), modalități, tehnici și proceduri de implementare, monitorizare și evaluare.

Elementele definitorii ale proiectului, relevate în studiile indicative, sunt (Alecu, 2007, pp.118-119):

- proiectul este o întreprindere unicat, cu o inițiere și finalizare clară, desfășurată în vederea realizării unor obiective bine conturate, cu raportarea la o serie de parametri de costuri, termene, calitate;

- proiectul este constituit dintr-un sistem de resurse delimitate (umane, materiale, financiare, procedurale), astfel angrenate și gestionate de un pol unic de responsabilitate, încât să se producă schimbările dezirabile;

- toate categoriile de proiecte au un ciclu de viață asemănător, constituit din faze, etape și operații de elaborare, implementare și evaluare;

- proiectele se deosebesc de nonproiecte prin unicitate și implementarea unor schimbări.

Analizele termenului de proiect educațional relevă diverse conotații ale termenului, a căror clarificare este necesară pentru înțelegerea sensului managerial al proiectului educațional. În procesul educațional, sensul de bază al termenului de proiect este cel didactic, dar și acest caz desemnează realități pedagogice diferite:

- metodă de învățare, bazată pe principiul “learning by doing“;

- instrumentul curricular, elaborat de profesor, care concretizează demersul anticipativ al procesului instructiv-educativ la nivelul unei unități de învățare sau unități de conținut, fiind un intermediar între anticiparea mintală și materializarea faptică a situațiilor de instruire;

- metodă alternativă de evaluare, care constă în elaborarea de către elevi a unei lucrări aplicative de cercetare în care este prefigurată demersul investigativ, de la faza pregătitoare până la cea de finalizare, de valorificare a rezultatelor;

În cadrul unei lucrări metodice în domeniul proiectelor educaționale, Venera Cojocaru și Liliana Sacară (2005, p.7), sintetizând și interpretând studiile indicative din literatura de specialitate, relevă conotațiile pedagogice actuale ale termenului de **proiect educațional**, de la cea de modalitate de organizare a activității de învățare la cea mai cuprinzătoare ipostază – formă de interacțiune educativă/managerială:

- *investigație amănunțită* realizată de către elevi, focalizată pe o temă generală, subiect de interes pentru copii, pe care îl vor dezvolta;

- *acțiune de cunoaștere de natură practică*, având caracter de învățare prin descoperire, dintr-o dublă perspectivă: efort deliberat de cercetare realizat de către copii, abordând subiectul în mod amplu și o investigare extinsă a unui subiect din sfera idealului sau practicului către care copilul își canalizează toată atenția și energia;

- *instrument de sprijinire a dezvoltării comportamentului elevilor* de la experiența instinctivă la cea reflexivă;

- *modalitate de învățare și dezvoltare colaborativă*, care abordează educabilii ca participanți activi la propria formare;

- *un ansamblu de activități corelate, organizate*, ancorate în scopuri și obiective bine delimitate, cu strategii și resurse specifice, ceea ce evidențiază caracterul de instrument al schimbării, dezvoltării instituției școlare în plan structural și funcțional – *sensul managerial* al termenului de proiect educațional.

Sensul managerial al proiectului educațional este unul mult mai cuprinzător decât cel al proiectului didactic, referindu-se atât la activitatea echipei manageriale a școlii, cât și la cea a profesorilor înșiși (ca manageri ai clasei de elevi, dar și „co-manageri“ ai instituției școlare, membri ai echipelor de proiect în cadrul unității școlare).

Un demers inițial, ce asigură o bună înțelegere a conceptelor specifice managementului proiectelor educaționale, constă în delimitarea termenilor de *proiect*, *program educațional*, *plan operațional* (Bunăiașu, 2010, p.52):

- *proiectul* cuprinde un set de intenții generale vizând dezvoltarea individuală, a unui colectiv de elevi, a unei organizații școlare, rețele instituționale;

- *programul educațional* reprezintă un sistem unitar de activități orientate spre atingerea unor obiective clar definite, în funcție de obiective ale dezvoltării instituționale, analiza de nevoi educaționale și resursele disponibile;

- *planul operațional* reprezintă o suită de activități și modalități organizatorice, clar definite și descrise, care urmăresc atingerea finalităților stabilite prin program.

1.5. Tipuri de proiecte și programe educaționale

Construirea unui sistem taxonomic al proiectelor și programelor educaționale, cu o bază teoretică bine definită (dezvoltată pe perspectivele de abordare și domeniile educaționale de referință) reprezintă un demers legitim, prin necesitatea existenței unor repere normative și metodologice pentru factorii responsabili ai proiectării și managementului proiectelor și programelor. Categoriile de proiecte și programe educaționale pot fi reunite în funcție de mai multe criterii:

1. După nivelele de percepere a proiectelor, inventarul proiectelor este organizat în jurul a trei paliere, de unde pot fi selecționate categorii de proiecte relevante în domeniul educațional (Boutinet, 1993, apud Alecu, 2007, pp. 120-122):

- nivelul I (situații ale vieții cotidiene în context tehnologic): *proiectul legat de vârste (proiectul adolescent de orientare, proiectul adult: vocațional, personal); proiectul de activitate (proiectul de formare, proiectul de dezvoltare,*

proiectul de cercetare); *proiectul de intenții (proiectul de lege, proiectul de dispozitiv tehnic)*; *proiectul de organizații (proiectul de referință, proiectul participativ)*;

- nivelul II (abordările științifice care conferă statutul teoretic al proiectului): *proiectul ca necesitate vitală (proiectul teleologic, proiectul teleonomic)*; *proiectul ca miză existențială (proiectul fenomenologic, proiectul behaviorist și cibernetic, proiectul personal și umanist, proiectul societal)*;

- nivelul III (operatoriu): *proiectul pedagogic (proiectul educativ, de formare)*; *proiectul tehnologic (proiectul instituțional)*.

2. După aria de extensiune a schimbărilor preconizate (Păun, 1999):

- *proiectul educațional*, ca activitate de interes general, configurat în jurul orientărilor și valorile fundamentale ale educației (concepția despre om, idealul educației);

- *proiectul pedagogic*, ca acțiune anticipativă de configurare a activităților și proceselor educaționale, referitoare la activitatea educatorilor și a educabililor, la relațiile între aceștia;

- *proiectul instituțional*, ca instrument al politicii manageriale, centrat pe schimbarea, inovarea și dezvoltarea unității școlare în plan structural și funcțional.

3. După semnificația paradigmatică:

- *proiecte și programe educaționale în manieră behavioristă*;

- *proiecte și programe educaționale în viziune cognitiv-constructivistă*.

4. În funcție de axarea pe anumite dimensiuni ale *proiectării* (dimensiunea tehnologică sau descriptivă):

- *proiecte tehnologice*;

- *proiecte procesuale*;

- *proiecte situaționale*.

5. După tipul de management al proiectului (Alec, 2007, p.165):

- *proiecte cu un management bazat pe responsabilitate individuală;*

- *proiecte cu un management bazat pe un stat major, constituit din managerul de proiect și o echipă de specialiști;*

- *proiecte cu un management mixt.*

6. În funcție de sursele de finanțare ale proiectului:

- *proiecte cu finanțare internă, din bugetul instituției;*

- *proiecte cu finanțare externă, din bugete ale organismelor Uniunii Europene sau internaționale (Banca Mondială, UNICEF), din fonduri guvernamentale sau ale organizațiilor și fundațiilor nonguvernamentale;*

- *proiecte în cofinanțare.*

7. În funcție de domeniul educațional la care se raportează proiectele și programele:

- *proiecte și programe din domeniul dimensiunilor clasice ale educației: programe modulare de aprofundare/ extindere/ remediere a pregătirii teoretice și practice (pentru elevi, studenți, cadre didactice), proiecte de educație prin teatru și prin activitate fizică și sport (Măciuc, 2010, pp.93-106), proiecte și programe sociale, proiecte și programe culturale, proiecte și programe din domeniul educației estetice;*

- *proiecte și programe tematice, din domeniul problematicii actuale a educației.*

8. În funcție de spațiul educațional de derulare a proiectelor:

- *proiecte derulate la nivelul organizației școlare;*

- *proiecte educaționale zonale;*

- *proiecte educaționale naționale;*

- *proiecte derulate în spațiul european;*

- *proiecte internaționale.*

9. După factorii implicați în implementarea proiectului:

- *proiecte educaționale elaborate și gestionate de o singură entitate administrativă* (instituție școlară, organizație nonguvernamentală, instituții ale structurilor guvernamentale);
- *proiecte bilaterale*, bazate pe administrarea proiectului de către două entități, pe baza unui acord de parteneriat;
- *proiecte multilaterale*, gestionate în baza unui acord de parteneriat încheiat între cel puțin trei entități.

10. După domeniul funcțional al strategiei de dezvoltare a instituției școlare (Bunăiașu, 2010, p.52):

- *programe de dezvoltare curriculară* la nivel formal și nonformal;
- *programe de dezvoltare a bazei materiale și achiziționare de echipamente;*
- *programe de dezvoltare a resurselor umane;*
- *programe de dezvoltare a parteneriatelor școlare;*
- *programe de dezvoltare a relațiilor școlii cu factori ai comunității locale sau cu alți factori educativi;*

11. În funcție de grupurile-țintă (op.cit, pp.52-53):

- *programe pentru dezvoltarea profesională a corpului profesoral;*
- *programe de învățare remedială* (pentru elevi cu dificultăți de învățare);
- *programe de excelență*, pentru elevi cu posibilități aptitudinale înalte;
- *programe de asistență psihopedagogică specializată a elevilor;*
- *programe de egalizare a șanselor* fiecărui elev în cadrul instruirii pe baza noilor tehnologii de informare și comunicare;
- *programe pentru educația adulților;*
- *programe pentru educația părinților;*
- *programe de popularizare a ofertei educaționale a școlii.*

12. În funcție de axele prioritare și domeniile majore de intervenție în vigoare, ale Programului Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane, finanțate prin Fondul Social European:

12.1. *Proiecte educaționale din Axa prioritară 1 – Educația și formarea profesională în sprijinul creșterii economice și dezvoltării societății bazate pe cunoaștere, încadrate în următoarele domenii majore:*

- *Domeniul 1.1. Acces la educație și formare profesională inițială de calitate;*

- *Domeniul 1.3. Dezvoltarea resurselor umane în educație și formare profesională;*

- *Domeniul 1.4. Calitate în formarea profesională continuă;*

12.2. *Proiecte educaționale din Axa prioritară 2 - Corelarea învățării pe tot parcursul vieții cu piața muncii, din domeniile majore:*

- *Domeniul 2.1. Tranziția de la școală la viața activă;*

- *Domeniul 2.2. Prevenirea și corectarea părăsirii timpurii a școlii;*

- *Domeniul 2.3. Acces și participare la formarea profesională continuă;*

12.3. *Proiecte educaționale din Axa prioritară 6 - Promovarea incluziunii sociale, încadrate în Domeniul major de intervenție 6.2. Îmbunătățirea accesului și a participării grupurilor vulnerabile pe piața muncii.*

13. După categoriile de programe și direcții strategice ale Comisiei Europene, din cadrul *Lifelong Learning Programme*:

- *proiecte educaționale din cadrul Programului Sectorial Comenius, adresat instituțiilor de învățământ preuniversitar;*

- *proiecte educaționale aparținând Programului Erasmus, bazat pe cooperarea multilaterală în cadrul învățământului superior european;*