

DPPD

Nivelul II

**Curs: Proiectarea și managementul programelor educaționale**

**Cadru didactic: Lector univ. dr. Alexandra Silvaș**

**Descriere:**

Nevoia de eficiență în activitate a condus la relevarea importanței proiectării corecte a demersurilor necesare pentru atingerea unui scop stabilit. Cursul **Proiectarea și managementul programelor educaționale** abordează elementele constitutive ale proiectelor, încercând să ofere informațiile cele mai utile și să dezvolte competențe în proiectarea, derularea și evaluarea proiectelor educaționale. Astfel, cursul se constituie într-o introducere în cultura managementului prin proiect, ca instrument util de abordare a activităților curente din domeniul educației.

**Obiective:**

La finalul cursului, participanții vor putea:

- să definească și să utilizeze corect termenii specifici managementului de proiect;
- să identifice și să descrie elementele cheie ale unui proiect;
- să elaboreze un proiect educațional utilizând instrumente specifice de planificare;
- să evalueze un proiect educațional cu ajutorul unei grile date.

**Grup țintă:** cadre didactice

**Conținuturi:**

1. Introducere în managementul de proiect/ program
2. Elementele cheie ale proiectului/ programului
3. Instrumentele de planificare ale proiectelor/ programelor
4. Realizarea unui buget. Estimarea costurilor
5. Implementare. Gestionarea resurselor. Calitățile managerului. Comunicarea.
6. Evaluarea proiectelor/ programelor

**Evaluare:**

- *formativă* – probe practice: elaborarea unei schițe de proiect educațional; prezentarea succintă a proiectului realizat; evaluarea proiectelor cu ajutorul unei grile date.

## Proiectarea și managementul programelor educaționale

### Ce este un proiect?

Termenii: *proiecte* și *lucrul la un proiect* sunt de obicei opuși termenului *proces*: procesul descrie activitățile normale de zi cu zi ale unei organizații, în timp ce cuvântul *proiect* este de obicei folosit pentru a descrie ceva făcut pe lângă munca obișnuită de zi cu zi. Proiectele sunt atât de diferite așa încât este dificil să fie definite.

### Definiții ale proiectului date de diferiți autori:

*Proiectul este o întreprindere cu un început și un sfârșit, condusă de oameni să atingă obiectivele stabilite încadrându-se în parametrii de cost, program și calitate.* Buchanan și Boddy (1992)

*Proiectul este un mecanism format din oameni și alte resurse asamblat temporar cu scopul de a obține obiectivele stabilite, de regulă cu un buget fix și cu o perioadă de derulare fixată. Proiectele sunt de obicei asociate cu produsele sau procedurile realizate pentru prima dată, sau cu procedurile cunoscute dar schimbate.* Graham (1985)

*Un proiect are alocate resurse, o singură răspundere, limite clare în care resursele se mișcă, o durată limitată, este o temă unică și are obiective. Este o metodă folosită de organizare a muncii. Proiectele nu apar fără o intervenție deliberată.* Gray (1994)

### Care sunt termenii cheie ai definițiilor proiectului?

- un proiect este o abordare unică: fiecare va diferi de celelalte dintr-un anumit punct de vedere;
- proiectele au obiective specifice (sau scopuri) de atins;
- proiectele necesită resurse;
- proiectele au bugete;
- proiectele au câte un program;
- proiectele necesită efort din partea oamenilor;
- măsoară calitatea aplicată.

### Definiția proiectului

Pentru atingerea scopurilor, se poate defini **proiectul** ca fiind munca organizată pentru atingerea scopurilor sau obiectivelor propuse care necesită resurse și efort, o răspundere unică (și deci riscantă) care are un buget și o programare prealabilă, și proiectul este o abordare unică (și uneori riscantă) care are un buget și un program de implementare.

Odată proiectul terminat, el ia sfârșit, lucrul la proiect este caracterizat prin durată limitată.

### Indicatorii succesului unui proiect, pot fi atinși dacă:

A atins proiectul termenele, costul și calitatea obiectivelor ?

A atins proiectul cererile specifice ale clienților?

Rezultatele proiectului îl determină pe client să dorească să coopereze în continuare cu cei ce l-au realizat?

Proiectul tocmai realizat lasă organizația care l-a făcut capabilă să-și continue munca?

**În ce condiții derularea unui proiect ar fi cel mai potrivit aranjament organizațional?**

### Actunci :

Când schimbarea este necesară (dorită);

Când structurile organizaționale sunt neclare;

Când se introduc noi programe, legi, politici, sisteme;

Când se încearcă sau probează ceva nou;

Când se alocă fonduri specifice sau diferite;

Când activitățile sau obiectivele necesită o echipă disciplinată din mai multe puncte de vedere;

Când procesul este complex și necesită o planificare făcută cu grijă.

### Majoritatea proiectelor sunt precedate de o examinare a dezideratelor și fezabilității proiectelor.

Aceasta se numește faza de **definire**.

### Criterii de fezabilitate

*Identificați criteriile care ar putea să justifice de ce un proiect este necesar, dorit sau fezabil.*

### Un proiect poate fi justificat atunci cand:

Va rezolva o problemă;

Va îmbunătăți condițiile unui anumit grup care are nevoie de ajutor;

Va realiza schimbările dorite;

Beneficiul proiectului va depăși costurile;

Proiectul ia în considerare scopurile finanțatorului;  
Proiectul are șanse mari de succes;  
Există obiective clare ale proiectului care pot fi măsurabile;  
Proiectul este cea mai bună soluție de rezolvare a problemelor;  
Proiectul este fezabil;

Odată cu terminarea studiului de fezabilitate și prezentarea proiectului comitetului de coordonare și apoi stabilirea ariei de cuprindere a proiectului, se intră în procesul de realizare a proiectului.

Proiectul are un **ciclu de viață**, afirmație bazată pe analogia cu lucrurile vii care se nasc, își petrec timpul consumând mâncare și apă, respiră, se mișcă și apoi mor.

Unii autori includ studiile de fezabilitate elaborate în faza de definire (de inițiere) ca parte a ciclului de viață a proiectului, alții consideră că proiectul începe cu adevărat numai după ce studiile de fezabilitate au fost realizate și propunerile acceptate, sau numai după ce principalele costuri au fost definite.

#### **Principalele etape ale proiectului:**

**PLANIFICARE,**

**ORGANIZARE,**

**EXECUȚIE,**

**FINALIZARE.**

**Faza de inițiere (de definire)** include identificarea problemelor, a variantelor de soluții, evaluarea opțiunilor potențiale.

În această fază, managerul de proiect se familiarizează cu membrii echipei sale de proiect, le evaluează potențialul și începe să inițieze responsabilități.

Activitățile specifice fazei de inițiere sunt:

- analiza cerințelor;
- studiul de fezabilitate;
- specificații funcționale;
- dezvoltarea unui scenariu;
- analiza cost beneficiu;
- stabilirea de obiective; și compararea de alternative.

Odată luate deciziile, proiectul trece în **faza de planificare**. Anumite planuri sau estimări generale vor fi generate din examinarea fezabilității, dar va fi necesară multă finisare a acestor planuri în faza de planificare. Planurile și estimările de costuri din fazele de început vor trebui în mod necesar să fie mai elaborate pentru a decide dacă se va avansa mai departe în proiect, nu pentru a planifica execuția în detaliu propriu-zisă.

Unele planuri și calcule asupra costurilor vor rezulta din faza de inițiere, dar vor fi necesare detalieri și clarificări în această fază, pentru a defini modul de implementare.

Aceasta este etapa în care riscurile proiectului devin aparente. Este important ca toate riscurile să fie identificate și înregistrate. În continuarea cursului, participanții vor învăța anumite tehnici necesare acestui scop.

#### **Sarcinile principale în faza de planificare:**

- identificarea și planificarea sarcinilor;
- identificarea activităților critice pentru succes și a riscului;
- estimarea bugetului;
- organizarea echipelor de lucru;
- identificarea riscurilor.

#### **Faza de organizare**

Până la sfârșitul fazei de planificare, munca poate începe cu faza de organizare.

Scopurile fazei de organizare sunt cele referitoare la stabilirea echipelor, a controlului, a instrumentelor necesare și a modului de comunicare necesare fazei următoare. În timpul acestei faze este necesară multă muncă de negociere.

#### **Faza de execuție sau implementare:**

Activitățile importante ale acestei faze sunt:

- Comunicarea cu clientul, utilizatorul și cu managementul;
- Revizuirea progresului;
- Monitorizarea costurilor;
- Controlul calității; și

Modul de acceptare al schimbării.

Aceasta este etapa când apar produsele proiectului, esențiale pentru succesul proiectului.

### **Etapa de final**

Acestei etape de obicei nu i se acordă prea mare atenție. Oamenii se pregătesc pentru alte treburi. Oricum, această etapă este crucială pentru succesul pe termen lung al proiectului.

#### **Importanța evaluării finale pentru proiect:**

*clientul acceptă că proiectul este satisfăcător;*

*documentația proiectului trebuie încheiată;*

*trebuie întocmit un raport referitor la proiect, pentru ca alții să poată învăța din el;*

*trebuie introduse aranjamentele pentru continuitate;*

*bugetul trebuie închis; și*

*personalul proiectului trebuie realocat.*

### **Comitetul de coordonare al proiectului**

Fazele ciclului de viață sunt revizuite de un Comitet de Coordonare al proiectului care se stabilește în momentul în care este luată decizia de realizare a proiectului.

Acest comitet răspunde pentru implementarea cu succes a proiectului.

#### **Componența comitetului de coordonare:**

un reprezentat experimentat al beneficiarului;

un reprezentat experimentat al finanțatorului ;

managerul de proiect;

alți deținători de interese importanți; și

reprezentanții tehnici importanți.

Activitățile unui bun comitet de proiect

*Ce ar trebui să facă un bun comitet de coordonare al unui proiect?*

Răspunsuri:

ajută managerul de proiect în rezolvarea tuturor aspectelor nesigure referitoare la domeniul de acțiune al proiectului; ia în considerare acele aspecte ale proiectului care implică riscuri, sunt dificile sau prea costisitoare și sunt esențiale pentru proiect; supune analizei gradul de realism al planurilor; stabilește noi termene fără să accepte ca domeniul de acțiune sau obiectivele proiectului să fie afectate; acordă managerului de proiect autoritate de a lua decizii în cadrul domeniului de autoritate stabiliți de comitetul de coordonare; caută aspectele negative și le investighează; se consultă rapid și ia decizii prompte;

sprijină proiectul dacă se desfășoară bine și îl anulează dacă este nesatisfăcător; și își ia rolul în serios.

### **Managementul riscului**

În lumea reală lucrurile nu se întâmplă întotdeauna așa cum ne așteptăm sau dorim noi. La fel se întâmplă în management și în proiecte.

O tehnică importantă cu ajutorul căreia se face față riscului este “Managementul riscului”.

Ce înțelegeți prin cuvântul “risc” în contextul managementului de proiect.

“lucruri care merg prost”;

“resurse insuficiente”;

“manageri care nu se implică suficient în proiect”;

“persoane fără talent în domeniu implicate în proiect”;

“persoane care nu își respectă promisiunile”.

Definirea riscului

“Riscul este o posibilă barieră către succes – toate lucrurile care pot merge prost”

Diferența dintre cuvintele risc și problemă. O problemă este o întrebare fără răspuns. Dacă nu se găsește răspunsul pentru întrebare, atunci problema poate deveni un risc pentru proiect.

### **Identificarea riscului**

Pentru identificarea riscurilor unui proiect, oamenii trebuie să participe la un exercițiu de “brainstorming” și să gândească profund toate lucrurile susceptibile să meargă prost. Este important ca acest exercițiu să fie unul creativ fără a se face judecăți referitoare la sugestiile oamenilor. Obiectivul este să se realizeze o listă substanțială de riscuri posibile, evaluarea fiecărei sugestii se va face mai târziu în cadrul procesului.

### **Registrul de risc**

Registrul este o parte esențială a documentației de proiect. El listează riscurile identificate:

probabilitatea de a avea loc;  
consecințele asupra proiectului.

**Circumstanțe în care riscul are probabilitate mare**  
**CÂND CEVA SE FACE PENTRU PRIMA DATĂ (NU EXISTĂ EXPERIENȚĂ PRACTICĂ).**  
**CÂND SE FOLOSEȘTE TEHNOLOGIE DE ULTIMĂ ORĂ (EA NU ESTE TESTATĂ SAU CUNOSCUTĂ).**  
**CÂND SCOPUL PROIECTULUI NU ESTE FOARTE CLAR.**  
**CÂND EXISTĂ MAI MULȚI FURNIZORI AI PROIECTULUI.**  
**CÂND LANȚUL DE APROVIZIONARE ESTE LUNG.**  
**CÂND NU EXISTĂ UN FINANȚATOR SIGUR SAU O STRUCTURĂ MANAGERIALĂ.**

### **Pași necesari în evaluare**

Pășii necesari pentru evaluare

Pentru a organiza un proces de evaluare, evaluatorul trebuie să clarifice foarte bine care este misiunea proiectului, care este grupul țintă al proiectului, valorile, și obiectivele proiectului.

#### **Misiunea:**

Este importantă determinarea misiunii unui proiect. Este foarte dificil să ajungi la anumite rezultate performante dacă misiunea este neclară și nu este bine definită. O misiune bine definită/ declarată identifică scopul general al proiectului, duce la identificarea nevoilor sau problemelor la care proiectul se adresează, și identifică mai bine așteptările detinatorilor de interes. Întrebări utile: Care sunt serviciile și funcțiile/ activitățile care ar trebui furnizate de către proiect? Care sunt problemele și nevoile la care se adresează proiectul și pentru care proiectul a fost dezvoltat? De ce există acest proiect?

#### **Grupurile Tintă:**

Identificarea detinatorilor de interes și a clienților/ beneficiarilor (grupurilor țintă) din cadrul proiectelor și a serviciilor te poate ajuta să îți focalizezi mult mai bine atenția asupra misiunii și obiectivelor. Întrebări utile: Cine primește servicii sau beneficii în urma proiectului? Sunt mai multe categorii de beneficiari? Care sunt clienții interni ai proiectului? Care sunt nevoile clienților și ce își doresc de la organizație?

#### **Valori:**

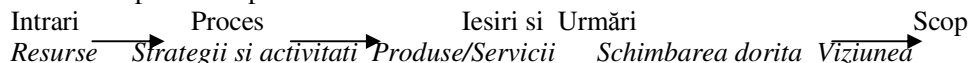
Valorile de bază descriu modul în care organizația se autoorganizează/ se autoconduce pentru a-și atinge misiunea. În mod general, valorile exprimă atitudinea organizației asupra a trei aspecte: (1) modul în care oamenii sunt tratați; (2) modul în care organizația este condusă și sunt luate deciziile; (3) Așteptările privind calitatea serviciului.

#### **Scopuri:**

Scopurile sunt rezultatele dorite a fi atinse la sfârșitul proiectului. Acestea sunt declarații care descriu ceea ce proiectul dorește să realizeze; ele trebuie să fie motivante și să propună o schimbare, destul de realistă și realizabilă. Întrebări utile: Cum dorim ca organizația noastră să fie în anul.../ peste un an? Ce puncte dorim să atingem?

( Discuția despre intrări/ inputs, proces, ieșiri/ outputs și ceea ce s-a realizat/ outcomes este utilă pentru a înțelege nevoia pentru indicator)

Punerea împreună a "pieselor"



#### **Metode de evaluare**

Evaluarea se referă la impactul general al proiectului – a avut proiectul efectul care a fost stabilit a-l avea?

#### **Care sunt rolurile managerului de proiect?**

Această secțiune se va referi la principalele domenii de care se ocupă managerul de proiect, cunoștințele, aptitudinile și instrumentele de care are nevoie.

Managementul de proiect este foarte diferit de managementul de linie (așa numitul management de "sistem").

Cum am menționat mai devreme, proiectele au rolul de a schimba ceva: managerul trebuie să fie în stare să facă față riscurilor inerente în managementul unor schimbări.

## **Cele trei dimensiuni principale ale managementului de proiect**

Există trei factori pe care trebuie să -i mențină managerul de proiect în echilibru: timpul, resursele și specificațiile (calitatea).

O schimbare în oricare dintre aceste dimensiuni are impact asupra celorlalte două. De exemplu: dacă resursele sunt reduse, devine necesar fie să se prelungească timpul de realizare, fie să se reducă din specificații (calitate), fie ambele.

### **Rolul Managerului de Proiect**

#### **1 Estimarea și planificarea**

Managerul de proiect sau cineva de sub comanda sa trebuie să colecteze informații exacte despre ceea ce trebuie făcut și despre cum anume trebuie organizate lucrurile; cât de mult vor costa și cât timp vor dura; care sunt interdependențele dintre diferitele sarcini, responsabilități și resurse. Rezultatul unor astfel de demersuri este planul și bugetul proiectului.

#### **2 Crearea echipei**

De echipa de proiect depinde soarta bună sau rea a unui proiect. Adesea, managerul de proiect nu prea are multe de spus în ceea ce privește persoanele implicate în proiect: echipa este alcătuită din persoanele cu abilitățile necesare (dacă acestea există), care nu sunt ocupate la momentul respectiv cu lucrări mai importante decât proiectul. Abilitatea unui manager de proiect stă în capacitatea lui de a grupa oamenii astfel încât aceștia să formeze o *echipă* - să-i motiveze, să le aplaneze, să le asigure o *bună comunicare*.

#### **3 Raportarea și contactele**

Managerul de proiect este purtătorul de cuvânt al proiectului. Menținerea legăturilor cu conducerea, cu clienții, cu autoritățile și cu toți cei care participă la proiect cade în responsabilitatea sa.

#### **4 Folosirea instrumentelor adecvate**

În efortul managerului de a gestiona și controla proiectele și de a întreprinde activități de estimare și raportare, există mai multe instrumente care se pot dovedi utile. Managerul trebuie să vegheze ca toate instrumentele necesare pentru desfășurarea activităților să fie disponibile.

#### **5 Administrarea și coordonarea activităților**

Odată ce proiectul a început, sarcina managerului de proiect este de a administra activitățile desfășurate și de a coordona eforturile diferiților membri ai echipei și ale diferitelor grupuri din organizație, astfel încât să fie atinse obiectivele proiectului.

#### **6 Managementul schimbării**

Există foarte puține proiecte care se încheie exact așa cum s-a planificat inițial. Pe parcurs, apar o serie de probleme ce necesită modificări ale planurilor inițiale: aceste modificări pot fi pe termen scurt (de exemplu, întârzierea unei anumite activități, deoarece materialele sau resursele necesare nu au fost disponibile la momentul potrivit) sau pe termen lung.

Utilizatorii sau clienții își pot schimba cerințele pe măsură ce se familiarizează cu produsul ce va fi obținut la sfârșitul proiectului. De asemenea, climatul legislativ și financiar în care se desfășoară proiectul poate suferi schimbări pe durata derulării acestuia.

#### **Principalele aptitudini pe care se pot identifica sunt:**

- capacitatea de a clarifica țelurile;
- capacitatea de a clarifica rolurile membrilor echipei;
- capacitatea de a forma rapid echipa și de a-și câștiga respectul membrilor ei;
- capacitatea de a motiva oamenii și de a le menține motivarea de-a lungul unor perioade lungi de timp;
- capacitatea de a comunica cu persoane aflate la toate nivelurile;
- capacitatea de a-i influența pe ceilalți și aptitudini interpersonale bune;
- capacitatea de a-și exercita aptitudinile politice;
- aptitudini pentru managementul schimbării;
- capacitatea de a adopta o perspectivă largă asupra locului ocupat de proiect în organizație;
- capacitatea de a menține ritmul desfășurării proiectului;
- răbdare.

#### **Arii de aptitudine ale managerului de proiect:**

##### **Aptitudini interpersonale**

Relațiile cu oamenii - superiorii, colegii sau subordonații - presupun un număr de aptitudini speciale, numite de regulă **aptitudini interpersonale**.

Într-o oarecare măsură, apelăm mereu la astfel de aptitudini, ori de câte ori avem de-a face cu oamenii:  
când dorim să-i influențăm să facă un lucru care ne interesează;  
când negociem ceva cu ei;  
când dorim să-i motivăm ca să ne ajute;  
când încercăm să depășim un conflict izbucnit între noi și alții.

### **Influențarea**

Managementul de proiect cuprinde și o latură de **influențare** a acțiunilor celorlalți, chiar fără exercitarea unei autorități directe. Puterea de convingere, influența și ceea ce am putea numi "un bun marketing" sunt, cu toatele, aspecte ale aptitudinilor interpersonale și de conducere care îi impun managerului de proiect o bună (dacă nu chiar excelentă) capacitate de comunicare.

Adesea, un manager de proiect are prea puțină autoritate formală. De multe ori, el trebuie să-și câștige autoritatea pe baza respectului impus de experiența sa, de realizările cunoscute de ceilalți, de capacitatea sa de convingere sau chiar de determinarea sau îndârjirea de care poate da dovadă - pe scurt, el trebuie să-și folosească puterea de influență.

### **Delegarea**

Ca și capacitatea de influențare, **delegarea** reprezintă, pentru un manager de proiect, o aptitudine esențială. Managerul unui proiect trebuie să-i clarifice și să-i scoată în evidență țelurile, să facă uz de capacitatea sa de influență pentru a-și atrage sprijinul echipei în realizarea acestora. Prin delegare, sunt clarificate astfel rolurile membrilor echipei.

Câteva reguli simple care pot duce la reușita delegării:

Delegarea unui subproiect, fază, etapă sau activitate trebuie să fie neapărat însoțită de atribuirea, către persoana respectivă, a *autorității* asupra resurselor necesare acelui subproiect, fază, etapă sau activitate. O responsabilitate fără autoritatea corespunzătoare înseamnă o poziție extrem de ingrată!

Delegați, dar *evitați apoi să vă amestecați* prea mult în ceea ce face persoana respectivă. În practică, delegarea înseamnă să discutați cu persoana vizată abordările pe care aceasta ar putea să le adopte dar, după ce discuțiile s-au încheiat, trebuie să fiți în stare să acceptați eventualele greșeli fără iritare și reproșuri.

Oamenii *învață din greșelile pe care le fac* - de aceea, trebuie să aibă libertatea să le facă. Ei pot trage rapid concluzii din erorile comise și, dacă sunt lăsați să și le corecteze singuri fără să li se reproșeze, ei pot câștiga încrederea de a adopta mai târziu abordări noi și inovative. Desigur că dacă un membru al echipei care răspunde de o anumită etapă a proiectului este pe cale să facă o greșală serioasă, managerul de proiect nu poate sta de-o parte, lăsând lucrurile să se agraveze.

Dar:

Nimeni nu poate delega *întreaga* responsabilitate. Până la urmă, răspunderea pentru succesul de ansamblu al unui proiect o are managerul de proiect.

### **Negocierea**

Negocierea este procesul prin care sunt îndeplinite cerințele unui proiect (ale unei echipe sau ale unui departament) pe calea obținerii unei înțelegeri ori a unui compromis cu alte părți interesate.

În cazul unui proiect, negocierea are loc atunci când, ca să obțină ceea ce are nevoie pentru realizarea acestuia, managerul trebuie să se bazeze pe oameni asupra cărora nu are o autoritate directă - și care, la rândul lor, nu au autoritate asupra managerului de proiect.

Negocierea se petrece întotdeauna între două sau mai multe părți. Când vine la negociere, fiecare parte are o anumită poziție de plecare (cu privire la un rezultat pe care îl consideră ideal) și o poziție de rezervă (care, pentru cei care dețin controlul resurselor, reprezintă concesiia maximă pe care o pot face, iar pentru echipa de proiect, este minimum necesar de la care mai poate porni lucrările).

### **Relațiile cu persoanele interesate de proiect**

Un manager este aproape întotdeauna o persoană foarte ocupată.

Totuși, încă de la început, el face foarte bine dacă își ia răgazul să se gândească cine sunt cei care ar putea influența mersul și succesul proiectului. Managementul oamenilor cuprinde, evident, relațiile cu toți cei care au o miză în proiectul dvs.!

Identificarea persoanelor interesate de proiect

**Persoanele interesate de proiect** sunt persoanele (sau grupurile) care au o miză în proiect, sunt afectate de acesta sau îi pot influența rezultatele. Printre aceste persoane se numără toți cei cărora proiectul le-ar putea schimba modul de muncă; toți cei pe care proiectul îi atinge într-un fel sau altul;

toți cei care ar putea avea posibilitatea de a-i obstrucționa sau frâna cumva mersul; dar și cei din conducere, care pot asigura resursele necesare proiectului.

#### **Relațiile cu "șefii"**

Succesul unui proiect poate depinde în mod decisiv de sprijinul și asistența conducerii.

Acest lucru nu presupune doar resursele care trebuie obținute, ci și angajarea conducerii față de scopurile proiectului, susținerea și promovarea acestora.

Pentru a obține toate aceste lucruri, o componentă importantă a atribuțiilor managerului este să le ofere celor din conducere atât informațiile necesare despre mersul lucrărilor, cât și argumente care să-i convingă de beneficiile pe care proiectul le poate aduce întregii organizații.

#### **Relațiile cu finatorul/sponsorul**

Pentru a avea relații bune cu sponsorul, managerul de proiect trebuie să se gândească ce anume dorește acesta să obțină de la proiect și ce anume trebuie să i se ceară.

**Există 5 documente importante pe care orice proiect ar trebui să le aibă:**

#### **Descrierea Proiectului**

**Acesta este documentul care descrie proiectul. El definește, printre alte lucruri, domeniul de asistență pe care doriți să îl acoperiți, intervalele de timp pe care se va desfășura, și resursele solicitate. El ar trebui să definească și justificarea financiară a activităților desfășurate de proiect.**

#### **Planul Proiectului**

**Planul Proiectului ar trebui să ofere o descompunere a proiectului în componente realizabile, denumite 'Produce'. Plan permite o monitorizare a progresului și o identificare a acelor domenii care trebuie supravegheate pe durata proiectului (aflate pe drumul critic).**

#### **Registrul de Riscuri**

**Registrul de Riscuri conține riscurile identificate ca rezultat al analizei de riscuri, și care sunt propunerile pentru managementul acestora incluzând cine este responsabil de aceasta.**

#### **Registrul de Probleme**

**Registrul de Probleme este evidența tuturor problemelor care apar pe durata proiectului și a deciziilor luate pentru rezolvarea lor. Problemele care nu sunt rezolvate pot deveni riscuri. Problemele unui proiect sunt acele lucruri care nu sunt abordate corespunzător. De exemplu:**

Întrebări la care trebuie răspuns;

Noi idei sau preocupări;

Schimbări posibile;

Noi riscuri potențiale.

**Acest registru ar trebui folosit pentru a înregistra probleme pe măsură ce sunt identificate de la începutul proiectului, oferind un sistem de înregistrare unică a tuturor aspectelor nerezolvate. Această evidență ar trebui să includă o descriere a problemei, stadiul său actual și persoana responsabilă. Managerul de proiect ar trebui să asigure că Registrul de Probleme este revizuit periodic ca o parte a procesului regulat de trecere în revistă a planului.**

#### **Raportul Asupra Lecțiilor Învățate**

**Raportul asupra lecțiilor învățate este unul dintre cele mai importante documente pe care proiect îl va produce deoarece înregistrează lucrurile care au mers bine și acele lucruri care ar trebui efectuate diferit în viitor. Acest raport permite dezvoltarea unei bune practici și ajută la evitarea problemelor din proiectele viitoare.**

#### **Reguli pentru un bun management de proiect**

##### **Menține aria și obiectivele clare**

Înțelege cum vor fi cerințele satisfăcute în termeni de rezultate finale. Descompunerea fiecărei etape în trepte și sarcini acoperă toate activitățile care trebuie efectuate

Comunicare eficientă și continuă. Aceasta va implica oamenii în proiect, ei vor avea acces la informații precise pentru înțelegerea a ceea ce se întâmplă și ce au de făcut în proiect în diferite etape de dezvoltare. Chiar și știrile proaste ar trebui împărtășite cu echipa de proiect.

Estimări detaliate sunt necesare pentru a monitoriza progresul proiectului și a realiza sarcinile mai eficient.



### **O echipă de proiect motivată și valoroasă.**

Utilizarea planificării pentru a asigura că personalul este în mod constant “re-motivat” prin indicarea unor ținte pe termen scurt care pot fi realizate fără întârziere. Îndeplinirea sarcinilor alocate va consolida auto-încrederea oamenilor implicați în proiect.

Realismul planificării. O condiție esențială a unui bun management de proiect este să pună în relație resursele disponibile cu activitățile care ar trebui efectuate cu scopul realizării obiectivelor stabilite și scopurilor.

Riscuri și probleme controlate în mod activ pe durata întregii durate a proiectului. Resursele adecvate nu vor trebui diluate prin alocarea de prea multe responsabilități.

În relație cu aceste Reguli, trebuie să cunoaștem care sunt rolurile unui “bun” comitet de coordonare al proiectului și ale unui “bun” manager de proiect.

## **BIBLIOGRAFIE**

**Burton, C.**, A Practical Guide to Project Management, Kogan Page, London, 1997

**Davidson, F.**, Le nouveau management de project, AFNOR, Paris, 1994

**Marian, L.**, Strategii manageriale de firmă, Editura Universității „Petru Maior” Tg. Mureș, 2001

**Mățăuan, G.**, Evaluarea programelor sociale, Editura Expert, București, 1999

**Raynal, S.**, Le management par project, Les Editions d’Organisation, Paris, 1996

**Thiel, D.**, Curs de Managementul Proiectelor, Program Tempus Jep 11243/96, Tg. Mureș, 1998

**AFNOR**, Le management de project. Principies et pratique, 1991

## BIBLIOGRAFIE

- Antonesei, L., - *Management universitar*, Editura Polirom, București, 2000
- Arcaro, J. S., - *Quality in Education – And implementation, Handbook*, St. Lucie Press, Delray Beach, Florida, 1995
- Atanasiu, G. M. - *Managementul internațional și asigurarea calității în învățământul superior*, Editura Economică, București, 2000
- Bârzea, C., - *Reforma învățământului din România. Condiții și perspective*, Ministerul Învățământului, Institutul de Științe ale Educației, București, 1993
- Boboc, I., - *Psihosociologia organizațiilor școlare și managementul educațional*, Editura Didactică și Pedagogică, R.A., București, 2002
- Burdus, E., Căprărescu, G., - *Fundamentele managementului organizației*, Editura Economică, București, 1999
- Cotton, K., - *Applying Total Quality Management Principles To Secondary Education*, Mt. Edgecumbe High School Sitka, Alaska, 2001
- Cristea, G., - *Reforma învățământului. O perspectivă istorică (1864-1944)*, Editura Didactică și Pedagogică, R.A., București, 2001
- Cristea, S., - *Metodologia reformei educației*, Editura Didactică și Pedagogică București, 1994
- Cristureanu, C., - *Economia invizibilului. Tranzacțiile internaționale cu servicii*, Editura All Beck, București, 2004
- Drăgulănescu, N., - *Standarde pentru evaluarea calității în învățământul superior din Romania*, UPB, București, 2003
- Goldberg, J., S., - *Quality Management in Education: Building Excellence and Equity in Student Performance*, în *Quality Management Journal*, USA, nr. 10, 2002
- Hedouin, J., P., - *La question du diagnostic dans un projet qualite a l'universite: un outil inadpte, a reconstruire*, L'Institut d'etudes Economique, Paris, 2001
- Hele, J., - *Cele opt principii ale managementului calității – o abordare practică*, în *Standardizarea*, nr. 4, București, 2004
- Juran, J. M., - *Planificarea calității*, Editura Teora, București, 2000
- Juran, J. M., - *Supremația prin calitate*, Editura Teora, București, 2002
- Lisievi, P., - *Evaluarea în învățământ – teorie, practică, instrumente*, Editura Aramis, 2002
- Malinschi, V., - *Din trecutul învățământului economic*, Editura Academiei, București,

1978

- Marga, A., - *Învățământul și negocierile de aderare a României la Uniunea Europeană*, București, 2000
- Marinescu, C., - *Educația – perspectivă economică*, Editura Economică, București, 2001
- Militaru C. - „*Cercetarea calității învățământului superior din România*”, în „*Public și privat în economie, învățământ-cercetare și drept*”, Editura Oscar Print, București, 2002
- Militaru C. - „*Managementul educațional în contextul intergrării europene*” în „*Stefan cel Mare și Sfânt – 500 de ani*”, Editura Sylvi, București, 2004
- Militaru C. - „*Procesul de la Bologna și învățământul superior*”, în „*Analele Universității, Facultatea de Relații Economice Internaționale*”, Editura Sylvi, București, 2005
- Militaru C. - „*Managementul Calității și procesul de la Bologna în învățământul superior românesc*” în „*Analele Universității, Facultatea de Relații Economice Internaționale*”, Editura Sylvi, București, 2005
- Novak, C., - *Cartea albă a reformei învățământului*, MEN, București, 1998
- O’Hanlon, T., - *Auditarea în conformitate cu standardul ISO 9001:2000 trebuie să furnizeze valoare adăugată afacerilor*, în *Standardizarea*, nr. 3, București, 2004
- Stanciu C., - *Sisteme de asigurare a calității*, Ed. Oscar Print, București, 2002
- Stanciu, S., - *Pedagogia modernă și contemporană*, Editura Didactică și Pedagogică, București, 2001
- Stronach, I., - *Calitatea este cheia dar oare învățământul este lacătul? Transformarea radicală a învățământului prin diverse proceduri de asigurarea calității*, Conferința internațională de la Brno pri Kranju, Slovenia, 2000
- Suciu, M-C., - *Investiția în educație*, Editura Economică, București, 2000
- \*\*\* - *Manualul sistemului calității*, Editura Tehnică, București, 1997
- \*\*\* - *Spațiul European al Învățământului Superior – Realizarea obiectivelor*, comunicat al Conferinței Miniștrilor Europeni Responsabili cu Învățământul Superior, Bergen, 2005
- \*\*\* - *Explorarea dimensiunilor sociale ale spațiului european de învățământ*, Atena, 2003
- \*\*\* - *Analiza politicii naționale în domeniul educației: Ministerul Educației Naționale*, București, 2000
- \*\*\* - *Raport de țară, Conferința Europeană a miniștrilor educației*, MEN, Berlin, 2003
- \*\*\* - *Enseignement supérieur en Europe*, UNESCO-CEPES, 2001

- \*\*\* - *Memorandum asupra Învățării Permanente*, Comisia Comunității Europene, Bruxelles, 2000
- \*\*\* - *Private education in the European Union*, Eurydice, 2000
- \*\*\* - *Reforma învățământului în anul 2000*, MEC, București, 2000
- \*\*\* - *Orientări strategice pentru învățământul superior din România*, Conferința Națională a Învățământului Superior, București, 2003
- \*\*\* - *Educația Economică – actualitate și perspective*, Editura Economică, București, 2003
- \*\*\* - *Standardul ISO 9004-2 – Managementul Calității și elemente ale sistemului calității: Partea 2: Ghid pentru servicii* - Ministerul Educației și Cercetării, *Reforma învățământului obligatoriu din România*, București, 2003
- *Raport periodic privind progresul realizat de România în procesul de aderare*, Comisia Comunităților Europene, Bruxelles, 2002