

STUDII ȘI CERCETĂRI: ȘTIINȚE ALE EDUCAȚIEI

PEDAGOGIA PROIECTULUI: ACTUALITATE ȘI PERSPECTIVE CONCEPTUAL-FUNCȚIONALE

Viorica GORAȘ-POSTICĂ

Catedra Științe ale Educației

The article argues that the project, as a network of meanings, became a significant presence in the educational activity and involves multiple facets formative and sustained cooperation involving intra-and inter-institutional change in order to ensure quality and sustainability, at national and international level. Educational models created through the successful implementation of the project, focusing on results, can replicate in an efficient and relevant in the country and outside it, in whole or in sequence, or experiences acquired, are checked and evaluated, most often, based on indicators of performance management.

Proiectul este un concept vehiculat intens în epoca postmodernă în toate domeniile vieții, inclusiv în cultură și învățământ. Proiectul a devenit omniprezent în sferele vieții publice de aproximativ douăzeci de ani, puțin pentru istorie, dar semnificativ pentru contribuțiile substanțiale aduse în procesul de dezvoltare social-economică a întregii lumi. Chiar dacă noțiunea de proiect și-a impus conotațiile sale manageriale și financiare, prin sensul de bază cucerește multiple domenii ale vieții actuale: *proiect didactic, proiect de dezvoltare a școlii, proiect de dezvoltare personală, proiect de dezvoltare profesională, proiect ca ansamblu de acțiuni propuse pentru soluționarea unor probleme concrete în baza unei cereri de finanțare etc.*

Mult timp, o intenție scrisă și declarată în diverse domenii se echivala cu *planul* sau cu programul, fiind explicată ca „sută ordonată de operații, destinată să ajungă la atingerea unui scop” (DN), dar, probabil, și din considerente ideologice ale epocii nu demult apuse, mai ales în arealul sud-est european. Astăzi planul se înlocuiește tot mai frecvent cu proiectul, care are aceeași origine latină și filierele lingvistice intelectuale franceză, germană și, actualmente, engleză, prevalează.

În noul dicționar explicativ al limbii române (NODEX) proiectul se tâlmăcește ca un „plan prin care se intenționează realizarea unor acțiuni viitoare; text inițial al unui plan de activitate socială care urmează a fi discutat, completat, aprobat și apoi pus în aplicare și schemă a unui sistem tehnic sau a unei construcții care conține calculele, desenele și explicațiile necesare, lat. *projectus, proiectum* (sec. XIX), fr. *projet, germ. projekt, engl. project*. O incursiune etimologică și conceptuală a termenului *proiect*, care în limba latină însemna „a arunca ceva înainte”, relevă că în același areal anglo-saxon, inițial, cuvântul *proiect* – „ceva ce vine înainte ca orice altceva să fie făcut” – însemna un plan. După 1950, termenul *project* a căpătat și valența de realizare efectivă a planului. Conform accepțiunii de mai sus, proiectul a reprezentat o inovație managerială, care a avut și are drept scop orientarea resurselor pentru obținerea unui produs printr-un proces nerepetitiv cu o eficiență mai mare [18].

Astfel, planificarea cedează tot mai mult locul proiectării, dar nu definitiv, bineînțeles, iar în uzul cotidian pedagogic dobândește întâietatea și domină cu siguranță: „Proiectarea modernă de tip curricular pune accentul pe obiectivele pedagogice, pe care le urmărește procesul de învățământ, în general, lecția ca activitate didactică principală, în special. Acestea le sunt subordonate pedagogic conținuturile, metodele de instruire și tehnicile de evaluare. De asemenea, proiectarea curriculară urmărește ca între toate componentele activității didactice să existe raporturi de interdependență, care asigură instruirii un caracter deschis, perfectibil, în cadrul unui învățământ formativ, centrat pe stimularea dezvoltării personalității fiecărui elev” [5].

Având descendență managerială clară, proiectul achiziționează în pedagogie o arie semantică și funcțională foarte vastă, devenind un instrument inerent de conducere a lecției, a grupului școlar, a instituției, a varia sectoare distincte de genul: proiecte de activități extracurriculare, proiecte de curriculum la decizia școlii etc.

Proiectul de dezvoltare a școlii (PDS) ca noțiune abordată și în managementul strategic pornește de la definirea misiunii instituționale și a obiectivelor instituției, în corelație cu resursele disponibile și accesibile și caracteristicile mediului cultural și economic, fiind rezultatul unui proces de clarificări, evaluări și opțiuni determinate de analiza transformărilor și reformelor educaționale. Devenind instrument indispensabil pentru conducerea de calitate a unei instituții, PDS se elaborează de o manieră complexă și exhaustivă pentru politica instituțională, asigurând dezvoltarea complexă și durabilă a organizației școlare și a procesului de învățământ, abordat holistic, pe de o parte, și centrarea pe satisfacerea nevoilor beneficiarilor - elevii și părinții, pe de altă parte.

Proiectul, ca metodă de învățare și evaluare, este o activitate mult mai amplă decât investigația și se efectuează în câteva zile sau săptămâni, având mai multe etape: definirea și înțelegerea sarcinii, îndeplinirea/rezolvarea ei, prezentarea unui raport asupra rezultatelor obținute, a produsului realizat în fața colegilor. În afară de proiectul individual, aplicat pe larg în activitate, se recurge deseori, chiar începând cu clasele primare, și la *proiectul de grup*, care presupune o activitate în comun a unei echipe de elevi pe o durată de timp dinainte stabilită și care realizează anumite obiective educaționale. În elaborarea unui proiect de grup se parcurg următoarele etape: pregătirea elevilor pentru o activitate de proiect; pregătirea elaborării proiectului; desfășurarea activităților speciale în afara clasei; elaborarea proiectului poate avea loc în clasă sau în afara clasei, în funcție de vârstă și de pregătirea membrilor grupului; prezentarea și elaborarea proiectului este o activitate ce se desfășoară în clasă: expoziții de desene, machete, joc de roluri, prezentări libere, interviuri, scheme, frize cronologice etc.

Învățarea bazată pe proiecte este una dintre ideile pedagogice care, deși are o vechime considerabilă, abia în ultima perioadă a căpătat o consistență deplină la nivelul practicilor didactice, în care este tratată ca metodă interactivă de predare-învățare ce implică, de regulă, o microcercetare sau o investigare sistematică a unui subiect care prezintă interes pentru elevi [3].

Pentru prima dată în literatura de specialitate de la noi, problematica proiectului, ca metodă de evaluare, a fost prezentată în Ghidul metodologic „Evaluarea rezultatelor școlare” de A.Stoica, S.Musteață [14], de atunci începându-și aplicarea pe larg în sala de clasă, devenind foarte repede o modă de modernizare a actului didactic.

Ca metodă de învățare și evaluare, proiectul este prezentat amplu de Ioan Cerghit în lucrarea „Metode de învățământ, care susține din start că, fiind inițiată de J. Dewey, susținută și popularizată de W.Kilpatrick, „metoda proiectelor a fost încă de la început fundamentată pe principiul potrivit căruia „viața este o acțiune, și nu o muncă la comandă și că școala, făcând parte din viață, trebuie să-i adopte caracteristicile” [2]. Mai precis, a fost inspirată din principiul învățării prin acțiunea practică, cu finalitate reală (learning by doing), ceea ce avea să-i asigure legitimitatea necesară [2].

În aceeași ordine de idei, I. Cerghit opinează că actualele orientări, izvorâte din necesitatea unei mai strânse îmbinări a teoriei cu practica, a instruirii cu activitatea productivă și cu cercetarea științifică dau un nou impuls provocării proiectelor, însă le atribuie cu totul alte semnificații, alte conținuturi și un alt loc în sistemul activității instructive. Astfel, în „pedagogia proiectivă” modernă, proiectul este înțeles ca o temă de acțiune-cercetare orientată spre atingerea unui scop bine precizat, care urmează a fi realizată, pe cât posibil, prin îmbinarea cunoștințelor teoretice cu acțiunea practică [2].

În cadrul proiectului de grup au apărut unele probleme, firești pentru orice tip de instruire intensivă, cum ar fi: suprasolicitarea programului de lucru al profesorului și elevului; lipsa de materiale didactice, ilustrative, literare; necesitatea de a varia tipurile de proiect; relațiile interpersonale dintre membrii grupului [7].

Sorin Cristea definește proiectarea pedagogică ca „activitate de structurare a acțiunilor și operațiilor, care asigură funcționalitatea sistemului și a procesului de învățământ la nivel general, specific/intermediar și concret operațional, conform finalităților elaborate în termeni de politică a educației [6]. În același context, autorul citat anterior oferă o clasificare în funcție de specificul activității de proiectare pedagogică. Analizată din perspectiva timpului real, se impun proiecte pedagogice globale (plan, programă) și proiecte pedagogice eșalonate (proiect pentru activități didactice concrete, lecții).

În practica pedagogică s-a încetățenit tradiția de proiect anual/calendaristic/de lungă durată, parvenit din pedagogia rusă, proiectul de scurtă durată al lecției și, mai nou, al unității de învățare – toate având menirea să ordoneze, să orienteze, să dozeze efortul cadrului didactic al elevului. Proiectarea curriculară, ca apanaj al didacticii postmoderne, centrată pe obiective, apoi pe competențe, promovează corespondența echilibrată a predării–învățării–evaluării, în funcție de necesitățile reale ale elevului, ca beneficiar-cheie al actului didactic.

Unitatea de învățare este un element de noutate în proiectarea curriculară de la noi, fiind o verigă subordonată planificării semestriale și supraordonată unei lecții, inspirată din literatura de specialitate, importată din sisteme educaționale avansate (Spania, Scoția, SUA ș.a.), subsumând competențele specifice, conținuturile de învățare și resursele didactice și de evaluare [13].

În abordarea proiectului pedagogic de orice nivel, Ion Negreț-Dobridor evidențiază necesitatea solidarizării pedagogiei prin obiective cu pedagogia bazată pe competențe – ambele având nevoie de o tehnologie educațională riguroasă și creativă [12].

Așadar, în sensul larg proiectul este o intenție sau un set de intenții de a întreprinde o acțiune cu caracter ameliorativ al cărui aspect esențial îl constituie caracterul anticipativ.

Conform abordărilor teoretice din punct de vedere managerial-financiar, proiectul constă în „alocarea resurselor în vederea atingerii unor obiective specifice, urmărind o abordare planificată și organizată” (Lentz & Rea, 1998), presupunând în mod detaliat un complex de activități specifice noi, programate în conformitate cu un plan de activități, în scopul realizării unuia sau mai multor obiective, într-un interval de timp definit, cu ajutorul unor resurse umane, tehnice și financiare, identificate ca atare. Așadar, caracteristicile de bază ale proiectului sunt: scop definit, caracter realist, complex, colectiv, unic, cuantificabil, multistadial și localizare bine determinată în spațiu și timp. Scopul, ca și componentă esențială, trece ca un fir roșu și se operaționalizează la toate etapele: de inițiere, de definire, de redactare, implementare, evaluare, diseminare și sustenabilitate.

Dintre cele mai răspândite definiții ale proiectului, din perspectiva enunțată anterior, mai putem menționa următoarele:

- conform Comisiei Europene, „un proiect reprezintă un grup de activități care trebuie realizate într-o secvență logică, pentru a atinge un set de obiective prestabilite, formulate de client”;
- Guvernul României a stipulat în actele legislative „că proiectul este un scop bine definit, care este prevăzut a fi realizat într-o perioadă determinată în limitele resurselor alocate și căruia îi este atașat un set de reguli, obiective și activități”;
- standardul francez X50–105 consemnează că „proiectul este un demers specific care permite structurarea metodică și progresivă a realității ce va veni. Proiectul este definit și executat pentru a da un răspuns la nevoile utilizatorului sau ale unui client și implică definirea unui obiectiv și a unor activități de întreprins, folosind resursele date”;
- standardul britanic BS6079 susține că „un proiect ar trebui să aibă următoarele trăsături: să fie nerepetitiv; să aibă o noutate din punct de vedere managerial; să implice risc și incertitudine; să aibă rezultate impuse, o calitate determinată, parametri de siguranță; costurile sunt clar menționate, iar resursele impuse; realizarea se face printr-o echipă constituită în mod special”;
- conform PMBOK Guide, „un proiect este un efort temporar asumat pentru a realiza un produs, un serviciu sau un rezultat unic”, elementele-cheie ale proiectului fiind realizarea unui produs nou, unic, folosirea unei structuri temporare unice, utilizarea eficientă a resurselor limitate, ordonarea activităților după un calendar optim care trebuie respectat, desfășurarea unor lucrări cu caracter complex și eterogen;
- proiectul este o acțiune specifică, nouă, care structurează metodic și progresiv o realitate viitoare ce nu are un echivalent exact [20].

Din punct de vedere conceptual, de maniera cea mai simplă, în ciuda varietății extrem de mari a proiectelor și programelor ce există, proiectul poate fi definit ca orice sarcină, care poate fi operaționalizată în ter-

meni de obiective, resurse, activități și rezultate. În alte accepții, proiectul constituie „un efort pe termen limitat, întreprins pentru a crea un produs sau serviciu unic” sau „proiectul este un efort bine definit, organizat, temporar și realizat o singură dată pentru a crea produse sau servicii de unicat, reprezentând o realizare cu obiective bine definite, care consumă resurse și se află sub constrângerea unor elemente, precum timpul, costurile și calitatea”.

Proiectul este abordat de E. Ignat și astfel:

- activitate sau mai multe activități corelate care sunt puse în practică în conformitate cu un plan pentru a atinge un obiectiv definit într-un anumit interval de timp și care va finaliza cu atingerea obiectivului;
- un set de activități corelate puse în practică într-un mod organizat, cu punct de început și punct de sfârșit bine definite, pentru a obține anumite rezultate specifice necesare îndeplinirii unor obiective clare;
- un grup de activități care trebuie realizate într-o secvență logică pentru a satisface obiective prestabilite;
- un efort temporar depus pentru a crea, cu resurse limitate, un produs unic sau un serviciu unic;
- set de activități desfășurate într-o perioadă de timp determinată, planificate și controlate care au drept scop producerea unei schimbări în bine a situației beneficiarilor.

Având definițiile de mai sus, putem enumera câteva caracteristici specifice fiecărui proiect:

- are un scop ce reprezintă practic pozitivarea problemei de la care se pleacă;
- este realist, în sensul ca scopul lui trebuie să fie posibil de atins;
- este unic, adică reprezintă o soluție specifică la o problemă specifică, într-un anumit context;
- este bine limitat în spațiu și timp, mai exact, se desfășoară într-un spațiu concret și are un început și un sfârșit bine definite;
- este complex, implicând abilități de planificare și implementare, parteneri, un număr de activități, evenimente și sarcini;
- este colectiv, adică este derulat de către o echipă și se axează pe binele unei colectivități;
- este o aventură, pentru că implică risc și incertitudine;
- poate fi evaluat, deoarece deține obiective măsurabile care pot fi evaluate și care arată dacă ceea ce s-a propus inițial s-a desfășurat conform planului, la cea mai bună calitate;
- are un grad de autonomie față de celelalte activități ale organizației etc.

Cerințele cele mai răspândite față de un proiect recunoscute aproape unanim, la nivel internațional, sunt:

- să fie relevant: să se adreseze unei nevoi reale a școlii/comunității;
- să ofere o soluție pertinentă la problema selectată;
- să producă rezultate măsurabile calitativ și cantitativ;
- să fie inovator, clar, logic, riguros, fezabil;
- să respecte cerințele formulate de finanțator;
- obiectivele proiectului să respecte contextul local în care se va desfășura;
- să respecte principiul cost-eficiență;
- bugetul să includă cheltuieli eligibile etc.

Dintre clasificările recunoscute ale proiectelor menționăm:

- Conform criteriului de *amplare a obiectivelor*, atestăm proiecte: organizaționale/instituționale, locale, regionale, naționale, internaționale.

- *După natura proiectelor* se regăsesc: proiecte sociale, proiecte culturale, proiecte educaționale, proiecte economice (proiecte de construcții, de inginerie, de C-D), proiecte artistice, proiecte ecologice, proiecte de management etc.

- *După mărime* se atestă proiecte mici, care au termene de maxim un an cu valori reduse, predomină angajările part-time, au cerințe tehnologice modeste sau medii și permit o urmărire directă zilnică. Proiectele medii au termene cuprinse între 2 și 3 ani, cu valori medii, permit angajările part/full-time, au cerințe tehnologice medii și monitorizarea/urmărirea se realizează prin raportări. Proiectele mari au termene lungi, mai mult de 3-5 ani cu valoare ridicată, predomină angajările full-time, au cerințe tehnologice performante, apelează la instrumente și programe specifice, iar monitorizarea se realizează prin raportări de control.

În practica economică un proiect este privit ca o cheltuială pe care o face un agent economic (persoană fizică sau juridică) cu scopul de a obține bunuri și/sau servicii. Pe de altă parte, un proiect înseamnă și un efort concret pe care-l face agentul economic. Înfăptuirea acestuia are la bază o structură de resurse de o mare

diversitate din punctul de vedere al naturii lor (materiale, financiare, tehnice, umane, valutare etc.). Evaluarea acestora în expresie bănească este o necesitate în special pentru fundamentarea deciziilor economice ce privesc proiectul respectiv. Pentru a obține efecte utile de natură economică, socială, ecologică etc., un proiect trebuie privit ca o „cheltuială certă pentru un viitor incert” (Pierre Mosse).

Noțiunea de proiect implică trei elemente definitorii: durată, risc și eficiență. Pentru a avea o privire completă asupra noțiunii, trebuie să avem în vedere o imagine tridimensională a acestuia, respectiv: contabilă, economică și financiară.

Conform resurselor bibliografice din domeniul economic, proiectul este *un proces unic, constând într-o mulțime de activități coordonate și controlate, cu termene de începere și de terminare, care garantează realizarea unui obiectiv conform cerințelor specificate incluzând restricții de timp, cost, resurse*. Conform acestei definiții, un proces constă dintr-un set de activități planificate și controlate, desfășurate într-o perioadă de timp determinată, care au drept scop producerea unei schimbări în bine a situației beneficiarilor organizației. În același context, *trăsăturile principale ale proiectelor sunt următoarele*: simple sau complexe, dar ele au unele trăsături constant comune. La fiecare proiect sunt prezente specificațiile proiectului; planul proiectului și orizontul de timp [16].

Conform manualului vienez „Participarea participativă de proiecte”, un proiect include o serie de activități specifice care trebuie realizate de către persoane responsabile pentru a produce anumite rezultate particulare. Proiectul are o dată de început și una de final, diferind foarte mult de activitatea de rutină în care angajatul efectuează același tip de activitate în fiecare zi, cu schimbări foarte mărunte. Proiectul produce rezultate concrete care pot fi văzute sau verificate.

Spre exemplu, în viața unei școli construirea unei clădiri este un proiect care include o serie de activități: alegerea amplasamentului, proiectul arhitectural, procurarea materialelor, construirea fundației, a pereților, a acoperișului, inspecții tehnice, supravegherea lucrărilor și multe altele. În final avem un rezultat concret, o casă, o școală sau o altă clădire de calitate.

Crearea de material didactic auxiliar pentru o anumită materie dintr-un anumit an de studiu este de asemenea un proiect. În acest caz, activitățile includ design-ul, alegerea materialelor și a modului prin care acestea devin material didactic, verificarea, testarea și altele. În final vom avea un material didactic de calitate care poate fi utilizat pentru predare și învățare [20].

Fiecare proiect poate fi privit din perspective diferite, incluzând-o pe cea a diferiților actori implicați: perspectiva proiectului însuși, perspectiva organizației care derulează proiectul (ex.: ONG sau școala), perspectiva grupului-țintă (ex.: elevii sau profesorii) și perspectiva diverselor organizații care sunt afectate sau care influențează proiectul într-un fel sau altul. Aceste patru perspective pot fi reprezentate grafic printr-un tetraedru tridimensional. Folosind asemenea imagine, devenim conștienți de faptul că acest „tot” (cuprinzând proiectul, organizația, grupul-țintă și mediul organizațional) arată de fiecare dată diferit atunci când îl privim dintr-un alt colț.

Proiectul însuși se situează în cadrul unei organizații și privește spre „lume” pentru a folosi resursele disponibile în vederea realizării unui scop formulat în mod precis. Resursele provin nu numai din interiorul organizației, dar și din alte părți ale lumii exterioare, cum ar fi celelalte organizații sau grupul-țintă. Toate activitățile proiectului se folosesc de aceste resurse pentru a obține rezultate măsurabile într-un segment particular al lumii exterioare. Cel mai relevant aspect al acestui segment este grupul-țintă. Ținând cont de faptul că proiectul furnizează anumite servicii particulare, grupul-țintă este format din acele persoane care ar trebui să beneficieze direct de aceste servicii. Ei sunt utilizatorii proiectului. Distincția aceasta este foarte importantă: interesul celor ce dau banii pentru proiect poate fi diferit de interesele celor care beneficiază direct de serviciile oferite. Proiectul trebuie să satisfacă ambele categorii de interese fără a le confunda. Într-o oarecare măsură, proiectul trebuie să țină cont și de interesele altor actori și organizații cu care este necesară o anumită formă de colaborare în vederea satisfacerii grupului-țintă, dar și de cele ale organizațiilor care furnizează resurse sau servicii contractuale, ale grupurilor sociale care interacționează cu grupul-țintă sau sunt afectate de schimbările din cadrul acestuia și ale altor organizații sau instituții active în același domeniu sau care se află în concurență cu proiectul nostru pentru aceleași resurse financiare sau de altă natură. Împreună, ele evidențiază importanța analizei mediului organizațional și a percepției din cadrul acestui mediu asupra proiectului, a organizațiilor care îl promovează și grupurilor-țintă vizate. Acest mediu este compus din diferite organizații, instituții, grupuri sociale, fiecare având o perspectivă proprie specifică.

Succesul unui proiect se realizează prin operațiile de concepție, de planificare, monitorizare, evaluare și corectare a devierilor. Managementul proiectului este procesul de organizare și supraveghere a proiectului prin care se asigură realizarea acestuia conform programării, în limitele bugetului și conform specificațiilor. Menționăm, în acest sens, următoarele funcții ale managementului proiectului:

- *planificarea* – o gândire anticipată privind etapele ce trebuie îndeplinite pentru atingerea obiectivelor: stabilirea activităților proiectului și a resurselor necesare; realizarea GANTT cu programarea în timp a activităților proiectului; un plan al utilizării resurselor;

- *organizarea* – în funcție de planificarea în timp se alocă resursele necesare proiectului și se delimitează procesele; se stabilește structura organizatorică a echipei de proiect, se repartizează sarcinile fiecărui membru al echipei; se alocă resursele materiale și financiare pe activitățile proiectului;

- *coordonarea* – se pune în practică pregătirea și derularea activităților proiectului; se armonizează deciziile și acțiunile; se monitorizează resursele și activitățile proiectului;

- *controlul* – se apreciază progresul obținut în direcția obiectivelor prin monitorizarea elementelor caracteristice: resurse, activități, rezultate și impact; se stabilesc criteriile și indicatorii de performanță și, de asemenea, standardele de calitate, de încadrare în timp și cheltuieli; se stabilește un sistem informațional între membrii echipei de proiect, precum și între aceștia și restul organizației. Controlul este o funcție permanentă pe toată durata proiectului;

- *conducerea* – se direcționează oamenii implicați prin analiza rezultatelor. Se stabilește cine are autoritatea de a decide și care sunt limitele de autoritate în coordonarea activităților și alocarea de resurse.

Bugetul de proiect reprezintă totalitatea nevoilor și disponibilităților financiare pentru proiectul respectiv. Managementul financiar al proiectului se realizează în mod similar cu managementul general al acestuia prin aplicarea celor cinci funcții în domeniul financiar. Bugetul de proiect poate fi privit ca o planificare a proiectului din punct de vedere financiar. Bugetul atribuie valoare financiară activităților proiectului, în paralel cu planificarea activităților. Deci, bugetul este un instrument de control al resurselor financiare ale proiectului, unde orice abatere este imediat luată în considerare.

Din 1990 a început să crească gradul de complexitate a cooperării internaționale în realizarea proiectelor. Cooperarea și-a largit acoperirea, s-au schimbat nivelurile de intervenție și în centrul atenției au apărut noi modalități de cooperare. În același timp, sentimentele proaste, foarte des întâlnite în legătură cu rezultatele modeste ale asistenței și cu cooperarea de dezvoltare inefficientă la nivel bilateral și multilateral, au făcut să fie lansate cerințe de îmbunătățire a eficacității asistenței. În fața instituțiilor de asistență a apărut provocarea de a atinge rezultate de dezvoltare concrete, măsurabile și sustenabile. Această centrare pe rezultate este relevantă și legitimă din două motive. A devenit important ca țările în curs de dezvoltare să înțeleagă în ce măsură asistența externă le poate ajuta să schimbe situația. La rândul lor, țările donatoare și organizațiile lor trebuie să știe dacă fondurile acordate și proiectele finanțate de ele se soldează cu schimbări de durată în așa fel, încât în baza lor să se tragă învățămintele de rigoare. Începând cu anul 2000, au fost organizate o serie de conferințe internaționale care au avut scopul de a traduce în realitate aceste cereri de obținere a unei eficacități sporite. Pe parcursul acestui proces, comunitatea internațională a donatorilor și țările în curs de dezvoltare au convenit asupra a trei angajamente fundamentale:

- ✓ Prin Obiectivele de Dezvoltare a Mileniului, adoptate de Adunarea Generală a ONU în anul 2000, 150 de state, prin șefii lor de stat prezenți acolo, au convenit să realizeze 8 scopuri concrete și măsurabile către anul 2015.
- ✓ Principiul **managementului orientat spre rezultate de dezvoltare** în cadrul proiectelor, programelor și politicilor tuturor actorilor (adică guvernele țărilor în dezvoltare, instituțiile de finanțare multilaterală și bilaterală, cât și ONG) a fost susținut la o serie de conferințe și mese rotunde internaționale (Monterrey, 2002; Roma, 2003; Marrakech, 2004; Hanoi, 2007; Accra, 2008).
- ✓ În anul 2005 a fost făcută **Declarația de la Paris cu privire la Eficacitatea Asistenței**, prin intermediul căreia țările în curs de dezvoltare, organizațiile multilaterale și țările donatoare au convenit cu privire la cinci principii de bază ale asistenței de dezvoltare, au creat un cadru legislativ obligatoriu și au definit o nouă „arhitectură a asistenței internaționale”. Declarația de la Paris cu privire la Eficacitatea Asistenței are menirea să îmbunătățească eficacitatea asistenței de dezvoltare la diferite niveluri și, prin intermediul ei, donatorii și țările recipiente își asumă următoarele obligații:

- **proprietate:** țările partenere (țările în curs de dezvoltare) preiau controlul asupra politicilor și strategiilor lor de dezvoltare și efectuează coordonarea măsurilor de dezvoltare;
- **racordare:** donatorii își racordează asistența lor cu strategiile naționale de dezvoltare, cât și cu instituțiile și procedurile acestora;
- **armonizare:** țările donatoare coordonează între ele acțiunile lor și asigură faptul ca acestea să fie transparente și eficiente;
- **management orientat spre rezultate de dezvoltare:** se realizează un management al resurselor orientat spre obținerea rezultatelor de dezvoltare și se îmbunătățesc procesele de luare a deciziilor;
- **răspundere reciprocă:** donatorii și partenerii poartă egală responsabilitate pentru rezultatele de dezvoltare.

Actorilor implicați în dezvoltarea internațională li s-a cerut să aplice în practică principiile Declarației de la Paris. În cazul managementului proiectelor, acest lucru înseamnă că principiile asistenței de management orientate spre rezultat trebuie să fie aplicate pe parcursul întregului ciclu de management al proiectului.

Managementul orientat spre rezultate presupune ca activitățile să fie orientate spre obținerea rezultatelor, iar prestarea serviciilor, ca parte a proiectelor de dezvoltare, este orientată spre obținerea schimbărilor relevante de dezvoltare (rezultatelor) în domeniile vizate [9].

În concluzie, susținem că proiectul, ca rețea de sensuri, devenind o prezență semnificativă în activitatea educațională, comportă valențe formative multiple și durabile și implică cooperarea intra- și interinstituțională întru asigurarea calității și durabilității schimbărilor, la nivel național și internațional. Modelele educaționale elaborate prin implementarea cu succes a proiectului, axate pe rezultate, se pot replica, în mod eficient și relevant în țară și în afara ei, integral sau secvențial, or, experiențele dobândite sunt verificate și evaluate, de cele mai dese ori, pe baza indicatorilor din managementul performanței.

Referințe:

1. Berceanu O., Băcanu D. Minighid de managementul proiectului. POS DRU, 2006.
2. Cerghit I. Metode de învățământ. - Iași: Polirom, 2006.
3. Ciolan L. Învățarea integrată. Fundamente pentru un curriculum transdisciplinar. - Iași: Polirom, 2008.
4. Clarke P. Comunități de învățare. Școli și sisteme. Arc, 2002.
5. Cristea G.C. Managementul lecției. - București: E.D.P. R.A., 2003.
6. Cristea S. Dicționar de termeni pedagogici. - București: E.D.P., R.A., 1998.
7. Goraș-Postică V. Psihopedagogia dezvoltării competențelor de comunicare din perspectiva neologismelor. - Chișinău: CEP USM, 2005.
8. Goraș-Postică V., Sclifos L., Uzicov N. Educație pentru dezvoltarea comunității. Curs opțional preuniversitar. - Chișinău, 2005.
9. Goraș-Postică V. Managementul proiectului – o inovație în curriculumul psihopedagogic universitar // Studia Universitatis. Seria Științe ale Educației. - Chișinău: USM, 2009, nr.2.
10. Managementul ciclului de proiect elaborat în cadrul Proiectului PHARE. - București: Blueprint, 2003.
11. Managementul proiectelor și programelor în baza rezultatelor în cadrul cooperării internaționale. NADEL ETH, Zurich. - Chișinău, martie, 2010.
12. Negreț-Dobridor I. Didactica Nova sau arta de a-i învăța pe toți (aproape) totul. - București: Aramis, 2005.
13. Secrieru M. Didactica limbii române. - Botoșani: Ed. Ovi-art, 2004.
14. Stoica A., Musteață S. Evaluarea rezultatelor școlare. Ghid metodologic. - Chișinău, 1997.
15. Zaharia S.E., Marinas L. Bazele conceptuale ale proiectului. Suport de curs. APART, 2005.
16. http://www.asecib.ase.ro/mttp/Capitolul_1.pdf
17. <http://www.ejobs.ro/cariera/sectiune-Project-Management-wwww>
18. [managementul-proiectului.ro](http://www.managementul-proiectului.ro)
19. [etienneignat.finantare.ro](http://www.etienneignat.finantare.ro)
20. Cf. http://www.impact-see.org/download/PP_manual_RO.pdf
21. www.nadel.ethz.ch

Prezentat la 21.04.2011